女总裁告诉你

来源：https://www.pua1024.com/0/64/

序言

读者对本书的赞誉

（摘自亚马逊书店网站）

艾米·亨利的《女总裁告诉你》字字珠玑。……通过运用书中的技巧，我成了公司一个举足轻重的角色，并赢得了同事和上司的高度尊重。

对于事业刚起步的年轻女性来说，这是一本绝妙的好书。我极力推荐这本书。（S. Miller，S.米勒，弗吉尼亚）

这是一本更适合女性的书。艾米坦率地谈论她的成功和失误，还有全美其他女性的成功和失误。许多故事妙趣横生，幽默动人。……艾米应对各种不同场合、处理各种不同关系的方法，对刚走出大学校园或者刚开始工作的年轻女性会有助益。（Laura Hazen劳拉·汉斯，密歇根州诺什维尔）

艾米·亨利不仅仅凭借她在《学徒》节目中的经历，而且还得益于上电视之前的职业生涯和跟形形色色的女性打交道的经验。这本书让我觉得自己充满力量信心十足，而且准备站上前说出来。（A. Ahlschwede，A.阿尔丝科韦蒂，得克萨斯州圣安东尼奥）

尽管艾米·亨利才30岁，从在男性主导的高技术行业，多年的营销和商业咨询树立了信誉，到懂得“成功的要求”，她年纪轻轻就展示了丰

富的商界阅历。（Bucktrout "HOH"，加利福尼亚州旧金山）

我得承认，我通常不买在电视上看过的人写的书。不过，一些有关艾米成功的东西使得我想弄明白她是怎么做到的。她只大我两岁就取得了这么多骄人的成就。我真的是挺吃惊。我在目前的工作中运用了她建议的有些秘诀妙法，还真管用。（Kasey，凯丝，加拿大安大略省多伦多）

我最近读完了艾米·亨利的《女总裁告诉你》。这本书所传递的信息，积极而富于建设性，并且营造了一种自我授权的精神氛围。这些年里，我读了许多商业类书籍，并将这本书列为我津津有味地读过的最实用有力的书之一。（Jimmy Gill，基米·吉尔，佛罗里达）

这本书充满着“有些人”生而知之和认为是常识的东西。可有的人，比如像我，并不认为这是常识。我是男性，可我还没有精通在男人主宰的社会商业环境里相互影响的技巧。……因此，当我仅仅读了1/5，就已经认为这本书里包含着大量有价值的信息。（Richard Giuly "rick"，理查德·基利，佐治亚州亚特兰大）

序　言

自从艾米·亨利与我在电视真人秀节目《学徒》(美国最有影响的真人秀节目。——译注)中一起工作过之后，她的生活发生了巨大的改变。在参加《学徒》节目的面试之前，她已在高科技行业有过非常成功的职业生涯。那次面试是为了抓住一个影响终生的机遇——一个在特朗普集团直接为我工作、担任举足轻重的角色的机遇。

在《学徒》的真人秀中，我一直惊异地观察着她惊人的不败纪录——十连胜。她在哪个团队，哪个团队必胜。是艾米的领导才能，团队精神，积极的态度，还是她的职业道德在起作用？我认为这是许多特质的综合结果，那些特质显示了她强有力的商业头脑。她比其他女性参赛者更充分地展示了其智慧，因而成为在董事会会议室面对我的四位决赛选手之一。在《学徒》真人秀节目中，我一直称艾米是团队里“最有价值的球员”，因为每次我重组团队的时候，她总是第一轮被选中的人，而且是第一个被抢走的人，直到我对大家说，“够了！”她的竞争者们告诉我，艾米是他们团队第一想要的人，他们这样做只会使她更加熠熠闪光。我觉得他们这一招棋实在太糟了；如果我处在他们的境地，我绝不会那么做。

我必须承认，考虑到艾米过去在这个节目之外的成功经历，我对于她能在这个节目的竞争中脱颖而出，一点也不觉得诧异。在现实世界中，艾米合作、共事过的人，包括下至新创立的公司上至财富500强的大公司的客户、同事和管理人员，这样的工作经历，为她的胜出提供了技巧，打下了基础。

当艾米告诉我她正在写一本书的时候，我很高兴，她已经学到了我的第一条经商法则——告诉人们你的成功之处，否则他们永远不会知道。艾米还走得更远，她不仅想与人们分享成功的经验，也与大家分享失败的教训。商界生涯是不容易的，她的经验不仅有助于你获得应得的承认和应得的金钱，而且会有助于你明确目标、敢于表达、勇于冒险、担当领袖、赢得尊敬、目光远大。她甚至还会与你分享她在唐纳德?特朗普那里学到的一些真知灼见。

我想，艾米无论干什么都会成功。她聪明，有自制力，务实，美丽

（无论是内在还是外在）。这个女人已无懈可击，我要说的是，她用我曾经评价她的话作为全书的主题一点没错：“艾米符合成功的要求。”——

唐纳德J.特朗普

（特朗普集团董事长、《福布斯》封面人物）

致　谢

我想成为我心中理想的商界女性，在这个成长、而且在继续成长的过程中，许多的人给过我指导、点拨、教育、训练和扶持。我在萨柏瑞航空解决方案公司、第一商务公司、联合市场公司的同事和客户们，教会了我很多东西，我要感谢你们每一位。那些在过去成就我事业的每一个人，尽管在这里我不能一一列举名字，可是有几个人我想特别提到。

我要特别感谢我的家人和朋友，感谢他们始终不变的爱、他们的耐心和支持。感谢我的母亲，苏?拉什，是您教我要始终保持乐观、积极的生活态度，无论做什么事情都要一心一意地去实现它。是您教给了我积极进取、乐观向上的态度的真谛是什么。感谢我的父亲，鲍伯?拉什，感谢您教给了我做生意的基本知识。您形成了我的生意头脑，塑造了我的许多职业准则；您的教导促使我在事业上聚精会神，透彻地权衡所走的每一步——总是权衡风险与理由。感谢乔西?拉什，感谢你是我的弟弟，你始终不渝地激励着我。感谢我的妹妹，杰西卡?拉什，是你鼓励我始终保持真诚的自我，也是始终充满活力和积极进取的一个榜样。感谢我的祖母，乔?拉什，是她激励我要注意

保持平衡和活力。还要感谢我的外祖母，黛茜?李?吉布斯，是她教我如何成为一位独立的女性。

我要感谢《学徒》节目的角色导演罗伯?拉普兰特，感谢他从成千上万的申请者中挑中了我，而且力排众议提升我做他的制片人员。感谢马克?伯内特，他是《学徒》节目的幕后天才。还要感谢全体MJP的制片人员，感谢他们的辛勤工作和至善至美的敬业精神。感谢唐纳德?特朗普，感谢他把《学徒》带入生活，教给我许多在事业上取得成功的宝贵经验。

我要感谢我的经纪人，毛拉?泰特鲍默，是她的信任和坚持不懈才让我跨出大胆的一步，才有了这本书。感谢我的出版商，圣马丁出版社的萨莉?里查森，感谢她能倾听我的想法，并且说："让我们现在就动手吧！"感谢我的责任编辑，妮科尔?阿吉里斯，感谢她给我提出了独一无二的反馈意见、指点和辅导。感谢爱斯卡达的劳拉，她总是一定要让我看起来最棒。感谢麦克尔?迪恩，感谢你的宽容和始终如一的支持。

我还要衷心感谢在这本书中跟我分享她们的见解和经历的每一位女性，感谢我的男性同事和经理们，本书中许多大胆的观点都源于他们。许多名字用了化名或者隐去了。

最后，我要感谢我的合作者，琼娜?高登，她耐心细致、不辞辛苦地对我所写的每一个词进行修改，鼓励我大胆去想去写，有了她的帮助我的声音才有了生命。十分感谢你的智慧和才华。

导言

很久以前，男人写下了规则，制定了标准，这些规则和标准主宰着今天的商业环境。为了在这个依然是男人把持的商界取得成功，女人需要知道这些规则和标准，然后对其加以改造，以适应我们自己的精神、风格和个性。

多年来，人们总是告诉我，一谈到工作，我“不像个女人更像个男人”。我一直不知道，这是对我的夸奖还是贬损，不过我已经开始能理解，同事们这样描述我是什么意思了。他们不是说我缺乏女人味——谢天谢地，我喜欢我金黄的染发、合体的衣服、时髦的高跟鞋和略带南方色彩的口音。他们的意思是我自信、果断、有毅力、坚强、固执、雄心勃勃——所有这些品质，传统上都是和商界男人，而不是商界女人联系在一起的。

男人和女人都需要这些品质才能出类拔萃。女性如果想要在事业上不断进步，就必须有进取心、自信、直言不讳，而且能为自己的成就而自豪。女性不必，我再重复一遍，是没有必要，非要像男人那样行事才能在商界取得成功，固有的女性特性，如善于倾听、注重人际关系的培养和善解人意，对于实现商业目标至关重要。可是为了竞争、壮大，我们必须将男性和女性的特点结合起来：既埋头苦干又果敢坚定、既美丽迷人又自信十足、既相信直觉又果断决绝。

我自己好冒险、善表达的能力，加之能与团队成员默契合作、没有狭隘的小家子气，不仅帮助我事业有成，也使我成为留在《学徒》节目中的最后四位选手之一。现在，我也希望你们能够事业如意。无论

你是位职场新手，并且没有找到对你私授商界秘诀的导师，还是你已工作多年，可是在攀登事业的阶梯时麻烦不断，不能尽如人意，我相信这本书会告诉你一些新点子和策略，帮助你迈向成功。

仅有能力是不够的

作为在《学徒》节目中“站到最后的女人”，我没觉得有什么不自在——我习惯于作男人丛中惟一的女人。我在一个除了我都是男孩的邻里环境中长大。在研究生院我周围全是男人。我在男人占统治地位的科技行业工作了八年，我干最近的一份工作的时候，我是那家30多人的公司中惟一一位全职的女雇员。参加《学徒》节目，实际上是我这些年来第一次与那么多女性一起共事。

每次真人秀节目后接受采访，人们都会问我，我是不是有一套成功的策略，我的回答总是“没有”。我不过是把自己的知识，和我多年来与男人们共事时观察到的、吸收并磨砺出的商业技巧结合起来。我还要再强调一遍，我不是说为了得到自己想要的工作，你必须表现得像个男人。我要说的是，很久以前，男人写下了规则，制定了标准，这些规则和标准主宰着今天的商业环境。为了在这个依然是男人把持的商界取得成功，女人需要知道这些规则和标准，然后对其加以改造，以适应我们自己的精神、风格和个性。

我仍在自己的事业中不断发展，继续学习，在这个过程中，我的的确确了解了这一点：仅有能力是不够的。要想在今天的职场上不断进步，不单单要有智力、能吃苦耐劳和受过良好的教育，还必须：

l 同上司建立友好的关系；

l 说出你的需要和成就；

l 自告奋勇接受能显示你能力的挑战性工作；

l 充分利用而不是隐藏你的魅力和直觉；

l 珍视你的工作，要求你该得的薪酬；

l 让客观理智而不是情绪引导你的职场行为；

l 让别人了解你和你的成就。

我知道，你作为这本书的读者，有头脑，有职业道德，还有出类拔萃的愿望，而且我相信你有责任心，有专业知识，有能力。你现在需要的只是能帮助你在今天的职场蒸蒸日上的策略和具体技巧。尽管我告诉不了你如何去做自己具体的工作，可是我会传授你一些秘诀，你可以加以改进以适应自己的风格，并获得你从工作中想得到的东西，无论是一次提拔、更多的薪金、尊敬、新任命，还是更大的机遇。

无论你想在工作中如何发展，都应该知道这一点：你能够驾驭自己的工作环境，避免被陈规老套、同事、经理，甚至恐惧、妒嫉和挫折感所控制。这本书中的建议和实例，不仅仅是来自我个人的经验，有的来自其他成功的职业女性和职场专家。我的目的就是帮助你以全新的、明智的视角看待自己的职场生涯，更加清楚地认识自己现在的工作行为，并对它们加以改进，这样，你也就能够在事业上不断发展。

成长

我生长在德克萨斯州阿林顿郊区的一个中产阶级环境里，那里住着许多人家，可是和我一个街区的孩子们都是男孩子——他们踢足球、玩捉迷藏、建堡垒、坐摩天轮。可是这并没有让我望而却步，至今我仿佛还能听到那些男孩的嘟囔："噢，艾米也非要玩不可吗？"尽管我常常是最后一个被选入队的人，既没有那帮男孩那么强壮，也没有他们跑得快，可是我总是努力跟上他们，爬树、偷垒，一直玩到太阳落山，妈妈喊我回家吃饭。

现在想来，我那时的玩乐和学习，并不仅仅是在学习如何跟我那个街区的男孩们一起玩，我也是在学习怎样同商界里的男孩们一起共事。那些儿时的游戏培养了我一种争强好胜的精神，让我理解了一个团队如何合作实现目标的不成文规则。我学会了为了自己要出头露面，学会了如何在赛场上与人拼搏，然后，而在比赛之后又能与他们结伙成伴。我学会了在棒球三击不中被迫出局之后，当隔壁的男孩冲我喊"你真臭"时不掉眼泪。尽管我不是个优秀的运动员，可是我学会了赢得胜利就是目标。随着年龄的增长，我的习惯没有改变，我争强好胜的劲头有增无减。

我在家门外显露出的自信，很大程度上源于家庭内的影响。我父亲打过两年的职业橄榄球，所以体育电视节目和体育话题伴随着我的成长过程。我母亲（她和父亲在大学三年级相识，大学毕业后结婚）是家里鼓舞士气的拉拉队长，她总是鼓励我和我的弟弟妹妹。可是我的父母对我并不强求。在学校，我争强好胜的性格似乎在自我燃烧，为了得到好成绩，我会用功学习。父母从未因为我得了几回B就责备我，可我为了得到连续的平均分把自己整得够呛——我就是跟自己较

劲，我要赢。

我以前知道的全职女性不多，除了我的一位祖母，她做过银行的副总裁。我母亲和我们街区的其他母亲都是居家的母亲。可是我的家庭给我灌输了强烈的职业精神。我父亲为政府工作了近30年，是烟酒枪支管理局的工作人员，他为自己的工作身份、经济保障、工作与生活的协调而自豪。我母亲总是对我说，只要我愿意去努力就一定能心想事成。我的另一位祖母曾做过教会办事处的执事，她回忆说我对金钱和成功的热衷始于很小的时候，并总是向我提起那次问过她的话："奶奶，等我长大了，我能买下这座教堂吗？"

我迫不及待要开始工作，在大约六岁的时候就"建立"了自己的第一家公司，那是一个柠檬水摊，没错，不过赚到了钱。不久我又当起了临时保姆，大多数像我那个年纪的孩子自己还要人照看呢，我却散发了传单推销自己每小时2美元的保姆服务。我从德州农工大学毕业前，年年暑假都在工作：在棒球场卖节目单，当招待客人的女服务生，在一家体育俱乐部的前台工作，在一家屠宰场化验牛排，在一家糖果店卖巧克力和焦糖苹果，给一位婚礼摄影师作助手，在一家心理咨询所的办公室打杂，打电话推销百科全书，在美琳凯化妆品公司的办公室和彩瓦零售连锁店作实习生。我挣的每一分钱几乎都存了起来。大学毕业后，我在孟买公司的营销部找了份工作，而且又接着在德州基督教大学攻读工商管理硕士学位。等我拿到了MBA，我早已踌躇满志，做好了踏入现实商界的准备。

我上电视前的职场写真

我的事业起步于互联网即将进入高潮之际，我那时踌躇满志，全部

心思都在这一行业。我对这个技术行业十分着迷，因为它吸引了一帮真正聪明的人，工作环境节奏极快，而且大多数公司给的薪水都非常高。虽然你不一定非要对技术略知一二才能从这本书中获得启示，可是你也许想了解一点我的工作背景，这样你就能理解书中的建议和主意产生的背景了。

我那时不是，而且永远也不会是技术人员，我不会安装复杂的软件程序，或设计任何网络工程，而且谈到软件应用开发，我更是一窍不通。可是我做过项目经理，也做过财务主管，负责监督大客户的合约，监督许多复杂的、几百万美元软件项目的实施。实质上，我是在软件供应商（我们公司）与客户之间充当联系人。因为商用软件错综复杂，并且要按照每个客户的需求编制，我的工作就是处理接二连三不断冒出来的变化、问题，还有一堆来自各方面的抱怨。

我经常把客户管理工作描述为演杂耍，从电脑研发员到首席执行官们，你必须清楚地把信息传达给他们每个人；评估客户的要求，提出合适的解决方案；分析商业流程，然后将其转化成技术性要求；制定时限，密切协调工作，确保团队在规定期限之前完成任务；评估风险并提出棘手问题；雇用、管理、分派员工；确保长期客户满意；向客户兜售新的解决方案；维持与每一位客户的关系。总而言之，我管理过近50个项目，合作过的公司有刚刚起步的公司，也有像美国国际商业机器公司，美林证券, 摩根斯坦利, 洛克希德-马丁公司,伊士曼化学公司,哥伦比亚HCA保健公司, 高盛集团, 埃森哲公司, 贝恩公司, 电子数据系统公司, 南方贝尔公司等这样的大公司。这些工作让我到过洛杉矶、旧金山、纽约、波士顿、亚特兰大、纳什维尔、达拉斯和欧洲的许多城市。

我研究生毕业后的第一份工作，是在萨柏瑞公司位于达拉斯-福特沃斯的休闲市场部作商业分析师和产品经理。萨柏瑞公司最为著名的是其全球经销公司，它使得旅行社可以通过计算机预订机票、汽车、酒店、游船以及旅游预订等。我在萨柏瑞公司的第一年，负责分析旅游预订的趋势和管理我所在部门的预算。

后来，我从萨柏瑞公司内调到了东海岸，开始在公司热门的、新成立的互联网部门，即萨柏瑞公司商业旅游方案部工作，帮助客户建立网络系统，这样团体旅游者就可以通过互联网自己进行预订了。那是在1997年，当时所谓的互联网经济正炙手可热，我们自己的互联网热也是如此。在萨柏瑞公司工作了两年之后，我辞职加入了一家新创立的公司——第一商务公司。在接下来的几年里，第一商务公司发展迅猛，上了市，成为最具影响力的网上市场（又称商品交易）营造商之一。我们的软件将买者和供货商接入在线交易平台，这样，同一行业的公司可以通过共同的枢纽进行买卖。2000年至2001年期间，第一商务公司是互联网行业飙升最快的公司之一。

2001年互联网公司开始崩溃，第一商务公司不幸也遭受打击。到2003年，我经历了8轮裁员而幸存下来。最终，我决定离开公司去联合市场公司，这家公司设在奥斯丁，供应连锁软件，它能使公司更好地管理自己的产品分销和执行系统。在这家30人的公司工作，我是客户与公司技术开发部之间的惟一的联络人。我还负责过公司的第一个大公司客户的软件执行项目。

去年六月酷暑的某一天，在开车去达拉斯-福特沃思去看望家人的路上，我接到一位女友的移动电话，她告诉我听说在达拉斯正在试播一个名为《学徒》的真人秀节目。我从未听说过这个节目，也很少看电

视，可是这个节目打出的口号“商界幸存者”一下子吸引了我。接下来，我就同15个陌生人一起住在了特朗普大厦的一个套房里，由此我的职业生涯发生了惊人的转变。感谢马克·伯纳特出品公司和唐纳德?特朗普给了我这个难得的机会，使我能够在一个面向全国的平台上展示我的商业才能和专业能力。本书讲的不是《学徒》，但《学徒》所展现的成功要求，正是我要讲的。

成功的要求

从负责管理数百万美元的软件项目，到在《学徒》节目里销售20美元一杯的柠檬水，从与同一街区的男孩子们玩耍到在男人主宰的行业和公司工作，我开始越来越相信，在职业阶梯上不断上升、在工作中得到你想要的东西的秘诀，不在于你是最聪明的人，也不在于你是最勤奋的员工，而在于我们沟通得怎么样，我们是否喜欢挑战与冒险，我们对于自己的工作环境能把握到什么程度。统治商界的不是女性（至少现在不是），如果我们想要与那些占统治地位的人一起捉迷藏，我们就不得不努力拼搏。不是一定要具有了男性的种种特质才会在商界取得成功，但女性要想在商界飞得高飞得远，就要有魄力、自信和尊严、体面，并善于运用能赋予你力量的战略与策略。

关系网的威力

工作场所不是一个纯粹的能人的天下。换句话说，单单有业绩并不能保证你步步高升。关系网不是个脏词。要发展，不仅仅在于你的工作做得怎样，还要看你认识什么人，而且有什么人知道你所做的工作。

在我刚开始工作的时候，有一段时间，我自以为，只要努力工作，埋头做事，远离办公室政治的是是非非就会出人头地。正如许多女性那样，我相信自己的努力和才华会自动说话，只要老板看到了我辛勤工作取得的成绩，自然会不断给我提职加薪。因此，大多数日子我或者埋首于自己的小隔间，或者在客户那里忙乎。忘了和同事们一起吃午餐，忘了每天工作开始前花几分钟到休息室喝杯咖啡。我太忙了，忙于写意向书，忙于更新项目计划，忙于制作详细的幻灯演示片。

随着时光的流逝，我开始注意到一个令人懊丧的小现象：我周围的男人们准备去吃午饭，他们早早下班去打高尔夫球，他们在老板的办公室谈天说地，议论着最新的橄榄球赛比分。更让人气恼的是，他们似乎并没有因此而在事业上遭受任何损害。而我周围的大多数女性和我一样，比大多数男人们工作更卖力，或者至少工作的时间更长。我们心里似乎都抱着这样的看法："如果我不去做，这活儿就完不成。"我们总是一门心思扑在工作上，为创出佳绩而消失在自己的小世界里。是的，我们成功了，我们不负众望完成了任务，可是我们都犯了一个大错：我们深信不疑，我们的工作才是推动我们攀登事业阶梯的惟一推进器。

我们错了。我们是不懂事的笨蛋。

好在没用多久我就认识到，要进步，不仅仅在于你的工作做得怎样，还要看你认识什么人，而且有什么人知道你所做的工作。换句话说，女性需要构建一张人际关系网，这张关系网里的人精明、有影响力，了解她们的技能和成就，能给她们提供事业上的建议，使她们对事业上的机遇保持敏锐性。建立这样一张关系网，不仅需要你走出办公室，而且还需要你调整自己的沟通风格和沟通渠道，懂得如何表达自己和向何人表达，以便同最具影响力的人物建立联系，给他们留下深刻印象。所谓最具影响力的人物，也就是那些能提升你、批准你的项目、倾听和采纳你的意见，以及安排好你的要求的人。有人把这些刻意的行为称为“玩手段”，他们说得也许不错。但这并不是什么坏事。建立关系网也不是一种无关紧要的社交活动，而是一种有意识的努力，一种同那些能以各种方式在事业上帮助你的人发生联系的有意识的努力。

只要一提到拉关系，你们有人可能就会翻白眼。也许你们对这个概念不屑一顾，认为拉关系玩手段是虚伪、轻佻、两面派的献媚行为。毕竟，一个女人的工作和才干，是立足于自身的。或许，你们已经知道应该建立人际关系网，可是却苦于不知如何搭上关系。

无论你是认为自己是超然于关系网的，还是压根不知道如何建立关系网，都应该把建立关系网当作一种业务工具，一种帮助你建立第四类关系的业务工具。你已经有了朋友和家人，也许，你还有了重要的另一半。现在你需要业务上的关系——工作伙伴，业务是你们关系的自然而然的基础。你同他们讨论公司新闻、产业动向、商业策略以及与你们行业相关的话题。这些业务上的关系，有的会成为社交上的朋

友，不过到头来，大多数还是工作关系，他们不会像家人和朋友那样对你忠诚。业务关系是战略关系，于你于别人都是如此。

如果你不走出来建立和培养这些关系，它们就不会存在。它们会萎缩，而能帮你更上一层楼的人，好啦，就只有你自己了。可你独自一人是无法高飞的。

“关系网”不是个脏词

迪安娜?丹尼森是都市女子俱乐部的创始人，该俱乐部是一个女性关系网组织，迪安娜?丹尼森指出，许多女性误认为建立关系网不过是一种浅薄的、推销自己的方式，或者是她们用来“串联”同事的瞎扯闲聊。大错特错！

首先，建立关系网不是如何去秩序井然的鸡尾酒会散发自己的电话号码，以及尽可能多地收集商务名片塞满自己的钱包。并且，它也不一定就是某种虚情假意、随便寒暄几句的活动，例如女生联谊会欢迎新会员活动。（不过，我得承认，在我上大学时，一位新会员谈论她在哪里买了一只举世无双的花蝴蝶结，我装着对那个话题饶有兴趣，这样做确实能给我在现实世界中如何与陌生人交往打基础。）

建立关系网不是去抢名片，也不是没头没脑地闲聊瞎扯，而是一种与人交往的有效方式。你会去参加聚会、会去酒吧或者上网与你想约会的人见面，与这些相比，拉关系并不是更见不得人的事。建立关系网是一件严肃的事，因为它可以让你信息灵通，接触到会对你的事业有帮助的人，无论是短期还是长期。如果你不相信关系网的价值，或者不能把它当作一个重要的商业工具，那我要对你说的是：如果十年

之后我再见到你，你会依然坐在同一张办公桌前干着同样的工作，而我却是你的上司的上司了。

还不相信关系网的威力吗？那就试着换个角度来看它。实际上，建立关系网不过是同人们建立牢固的关系，这件事许多女性不仅做得很自然，而且比大多数男人都出色。其中的窍门就在于，要在一种职业环境里，并用一种男人和女人都能适应和响应的方式建立它。

如果你想有所发展，建立关系网绝对必要。而且即便是我们中最内向、最羞怯的人也能精于此道。对于建立关系网，我喜欢的和最惬意的一种做法，就是像做研究一样对待它。它既涉及收集资料，也涉及交谈和分享体验。应该把它看作一种富有成效的闲谈：一种从你的同事、经理和业务联系中，了解跟你的公司和行业（并且最终是你的事业）有关的重要话题的方式。

成功的要求：抛弃对关系网的偏见。构建关系网不过是建立关系、调查研究和跟同事交谈，一点也不龌龊。

关系网要超出你直接影响的范围

不要将建立关系网仅仅看作是个动词，还要把它看作是个名词：你的关系网也是一个具体有形的存在物，例如你组织一顿午餐、一次鸡尾酒会、一个非正式会谈。你的关系网要包括几个层次，而不仅仅只是那些你天天打交道的人。伊恩?霍林沃思是我在夸德姆公司的主要客户联络人（夸德姆公司经营一个面向采矿业的网络市场），他是这样说的：工作场所不是一个纯粹的能人的天下。换句话说，单单有业绩并不能保证你步步高升。男人们深谙此道；女人们却认为难以接

受，因为它看起来好像不公平。我和伊恩合作时，上至那家公司的最高层，下到伊恩所说的“完成工作的”人，我都有联系。伊恩认为，是遍布在他们公司的关系网帮助我取得了突出成绩，我也得承认这一点。关系网不仅有助于我完成日常的工作任务，也让我有机会把我们公司的服务卖给夸德姆公司的其他部门，这一点我也做到了。

此外，你还要认识到，关系网不仅限于那个正在和你说话的个人，还会延伸到那个人自己的关系网和渠道。一旦你与一个人建立了关系，你就有机会进入他或她的关系网，等等，依此类推。

成功的要求：不要局限在一个公司的某个部门建立关系网。要在整个公司都有熟人、渠道，那么你机遇的舞台就会开阔起来。

近上

关系并不能代替高质量的工作，但是我认为，光有高质量的工作不一定就能促进你的事业发展。建立关系网同工作本身一样重要。

有段时间，我在亚特兰大为南方贝尔公司做一个项目。在一次业绩总结中，我的会计主管贾妮提醒我：“艾米，尽管你的业绩非常出色，可我有一句忠告。你需要学会‘近上’。”我问她是什么意思，她说我需要着手结交公司里比我级别高的人。我已经有许多工作上的朋友，包括行政助理，也有归我调遣的咨询师，不过他们大多是在我手下工作或与我平级。贾妮告诉我，由于避而不交那些所谓的“大人物”，我处境不妙。“要是你想在办公室外与同事在一起，一定要和恰当的人在一起。” 她又说。贾妮所说的“恰当的人”，是指有权提携你的上级。

刚开始，我对她的评价感到懊丧，并且认为她这么说是要我去巴结领导。为了确保自己不是一个只会发号施令、毫无个性的客户经理，我不仅把许多时间花在了指定的工作任务上，而且也花在了结识了解为我工作的编程员和其他咨询师上。这种关系的建立得到了回报，我不仅喜欢我的同事们，而且和他们共事融洽，按客户的要求如期完成任务。这是我的前任们难以做到的。大家都知道我是这样一个人，并非只是有点苛求的“母老虎”，一只无论啥时候需要什么就露面发号施令的“母老虎”。我与同事们的这种关系，让我们提供的服务大大超出客户的期望值，这意味着客户乐意为其他潜在的客户推荐我们公司，使得我们总部的老板们也很开心。

我不仅希望会因此而得到称许，也希望因其他业绩得到称许，可是，那些业绩没什么用，除非决策层的某个人清楚这些，并且能将我的名字和面孔同这一切联系在一起。不过，也正是这个时候，我开始理解贾妮的话意味着什么。如果我希望得到提升，并且是确实希望得到提升，那就必须多花点时间，同有权支配我的下次任命、升职和前途的人在一起。那么这点为什么重要呢？因为要是那些“合适的人”不知道你所做的工作，你相信好了，功劳就会让别人抢了去。（在第7章中，我们会更多地阐述让别人了解你和你的工作的重要性。）

贾妮没有撇下我不管。她邀请我去参加面向管理层和客户的演示会，并且把我和更高级别的人士一起列入公司外聚会的名单。当我们公司的董事来亚特兰大和我的客户南方贝尔公司面谈时，贾妮邀请我参加他们的宴会讨论客户的问题。在那次宴会前，高管层对我一无所知，他们甚至不知道我的名字，更不用说我为公司所做的工作了。这是第一次高层人士听说我，而不是我的头头是如何关照我们的顾客。我向你保证，这不是我最后一次走出办公室进入上层社会。我建立“近

上”的关系网正式开始了。

成功的要求：认识到与有权提拔你的上级建立关系的价值。

近下

“近上”意味着将你的关系网扩展到管理链条里处于你上头的人。“近下”意味着与其他每个人——同事和下属，甚至其他部门的人建立关系。据说接近老板最好的方法，就是亲近他或她的行政助理，因为老板的时间表是由助理来安排的。有的时候，有影响力或者能给你提供宝贵信息的人，不见得一定就是那些有头有脸或者职位高的人。在和一家保健中心客户的合作中，我发现，一个20多岁的中层经理凯利对公司方方面面的情况了如指掌：谁升职了，谁辞职了，谁被交给了新的任务，等等。这差不多是他的一个癖好，于是了解他所知道的事情，也成了我的一个习惯。每次我去城里看望我的客户，在我同我的客户、首席运营官坐在一起之前，我的第一站就是去凯利的小隔间。凯利给我耳朵里灌满了当天的最新话题：谁进步了，谁走人了，每个人抱怨的问题是什么。通过先同凯利闲聊，让我同主管们会面时总是更有备而去，并且将我们公司的服务瞄准客户，满足他们的需要。

成功的要求：同公司里有影响力的成员建立关系是有价值的，不要管他们的头衔和级别是什么。

在你的公司外建立关系网

你也应该在你公司之外发展一张熟人和业务朋友的关系网。单单这张网的存在，就会让你成为公司内部更有实力的玩家，因为要是你有

一张外部关系网，你就完全不会觉得自己受制于现在的雇主。听听一位商界的女士是怎么说的：

你在公司外的人脉越广，你在公司内部就越有影响力。我今天是干着某个工作，可我知道，只要我不想干了我就能辞职不干，而且不管是出于什么原因。我可以走出这栋大楼，明天就会有一份新工作，而且我永远不用在网上投递自己的简历。永远不会让自己身陷穷途末路。我的上司和同事们知道，是我想留在这里，而不是他们选择我留在这里。这就是影响力。

要是律师只和其他律师交往，他们怎么能找到新的客户呢？我在技术部门工作，并不意味着我只应该跟同行交往；其他行业的专家也可能会有新的点子、视角或机会让我分享。在行业圈子外寻找有益于自己的人，特丽莎?墨菲的故事就是一个很好的例子。特丽莎是德克萨斯州奥斯丁的歌手，她有一大帮演员朋友，可是她的导师却是一位退休的女技术主管，这个人对特丽莎的职业忠告无人能及。这位导师并不全神贯注于特丽莎的演唱，而是帮助她着重保持那门艺术是一份盈利的事业。“我已经明白了，音乐这一行同其他产业没有那么大的差别，”特丽莎说，“尽管我的导师是科技行业的，可她实际上帮我为自己创造了商机。”更有甚者，因为有了这样一位本行当之外的导师，特丽莎说自己能更诚实和坦率，并养成了一种真正客观的洞察力，有些东西是她从一个同道的音乐家那里不一定能得到的。

在新近同当地一帮年轻企业家的交谈中，我又看到了跨行业关系网的价值。每隔几个月，当地各种类型的公司的业主，都要聚在一起，围坐在圆桌前，谈论各自生意上的问题。他们交流想法和专业知识。一家工程公司的总裁可能会给一家当地餐馆的老板想出一个营销点

子，反之亦然。至少，所有的企业家对如何发展自己的公司得到了一个新鲜的看法。

成功的要求：与你的公司和行业之外的人建立关系。

倾听而不要打断

无论你是结交比你级别高的人，还是跟同事或下属交往，亦或是与你公司外的人建立关系，一定要随时注意倾听。还好，相对男人而言，女人一般是更好、也更有耐心的倾听者。因为作为女孩子，我们被告诫过，在别人说话时打断说话是粗鲁、无礼的。虽然在许多工作场合，说出你的想法对于你的发展极为关键，但倾听也同样重要，即便你对别人要说的内容毫无兴趣或不以为然。而就建立关系网而言，倾听是无价的，有的时候，即便你心里对有些人的话题一点都不在乎，也要听一听，点点头。遵循80比20法则：80%的时间倾听，20%的时间发言。仅仅被倾听就会让别人觉得他受到了尊重并且是“正确”的。而且，你听得越多，打断得越少，人们就能给你越多的信息。即便没有说一个字，你也能获取重要的信息来帮你向前发展。

我第一次学到这个经验，是在我上中学时当女服务生的一家餐馆。我总是让顾客觉得他们是正确的，即便我知道明明点的是白脱奶油面，而他们却硬说点的是天使发面。我可不会为这些傻事与他们发生争执，因为我的眼睛盯着长期目标：丰厚的小费。我弟弟则相反，他一想起自己在同一家餐馆做服务生的短暂经历就发笑。要是顾客说的话惹恼了他，他就会回敬顾客。他差点跟人打起来，而且回到家还对顾客荒唐的要求骂骂咧咧。结果，他的服务员生涯只持续了整整一天。

我并不是说倾听就意味着你必须总是保持沉默。在适当的工作场合中，你必须敢于交锋。如果正在谈论的话题跟工作有关，而你又不同意别人采纳某项战略或看法，首先要判定表达不同意见是否合适。如果你的观点是立足于自己特有的专业知识，如果你有把握挑战别人的看法，并且，如果你的反对与可能发生的后果相比是值当的，那么就介入并适度显示你的力量。

再给你讲一个事例，一次我用倾听来支持自己的项目，并建立一个关系。我同一位客户面谈，那位客户概述着我公司需要提供的服务。他提出了完成项目的日期，可是他没有考虑要让新的软件性能到位，我们的电脑程序员需要必要的开发时间。我知道自己需要纠正他，可是我想确保他把长长的性能要求列举完，之后再重新调整他的期望值。如果我在中途打断他，我可能就捕捉不到我所需要的全部信息，而且还有可能将谈话演变成一场激烈的争论。等他都讲完了，我也了解了他的全部想法，而且让他觉得自己已经表达得非常仔细充分。然后我说，因为我希望适当地调整预期，他得理解我们无法按他的日期完成任务，但我们会考虑这些要求并给他一个切实可行的截止时间。这样，他便觉得自己的话“有人听”，感到受到了尊敬，并且知道了我想竭力要满足他的要求。在安排我们的计划的过程中，我巩固了我们的关系，因为他知道我重视他所说的每一句话。

我的原则是：先听再说。

什么时候你应该只倾听而不动声色呢？比方说，和你一起工作的一个人，正滔滔不绝地谈论即将举行的选举，而你又不能苟同他对其中某位候选人的看法。随他去吧！有的女性禁不住要发表自己不同的见

解，就纯粹是为了向和她们的男同事们表现出自己有主心骨，呱呱叫。可是你犯不着老是兴风起浪。如果你卷入激烈的争论，仅仅只是为了满足自己的虚荣心（这是男人们在社交场合热衷表现的东西），你就会挖了自己原定任务的墙脚。此外，正如，你不必赞同与你共事或会面的每一个人。同样，你也不必你强使他们跟你意见一致。

成功的要求：倾听并尊重别人的意见。这会显得你既内行又有教养。

在办公室外的关系网

当你进行任何类型的调查、研究时，你必须从不同的来源收集信息，以获得最全面、最准确的画面。而一些最有价值的信息，比如接下来会有什么激动人心的项目、老板喜欢什么不喜欢什么、哪个部门要裁员，往往不会从正式的会议或公告中获得的，而是在非正式的聚会上吃着寿司、品着日本清酒的时候得到的。而且，最有价值的信息往往夹杂在与业务无关的话题里，如最新的棒球赛比分或老板家的翻修进展（这些很可能是你一点也不关心的事）。你得主动出击弄到内幕消息。把它看作是一项工作需要。

成功的要求：跟同事和生意上的伙伴交往。这不是逃避工作，而恰恰是另一种方式的工作。

别每天傍晚都急着往家跑

到了下班时分，来自家庭、恋人以及朋友的吸引力是巨大的。不过我劝你将工作时间延长至傍晚，即便是每个月仅仅一两次也行。一位

纽约房地产经纪人回忆说，她刚参加工作的时候，总是强迫自己和男同事们作伴，参加下班后的棒球比赛、聚餐活动，甚至郊外远足。她承认，因为是自己单身所以比较容易做到。“别的女士不是已婚就是有朋友，感到不得不一下班就往家赶。我认为，我自己所以获得了成功，是因为我能发展关系而那些女人却错失了良机。”

你不必每逢有外出活动或者行业晚会就参加，但也不能养成老是离群索居的习惯。

成功的要求：懂得构建关系网有时会侵占社交和个人时间。好在构建关系网也可以像是娱乐。

给自己发邀请

不是所有的外出活动都得应邀才能参加。有的时候，你可以不请自到，并且也应该不请自到。女性很可能认为，不请自到显得鲁莽或者难为情，但是人们没有邀请你的原因，并不总是因为他们不愿意你在场，而是他们以为你不想来。所以你应该纠正他们，正如这位商业房地产公司总经理所作的那样：

我最开眼界的一次经历，是我不请自到地和我们地产公司一帮男人一起共进午餐。由于我初来乍到，并且以前从未参加过他们的活动，他们有些诧异，但十分欢迎我。他们谈男人们才感兴趣的东西吗？一点没错！可是他们也谈论自己的孩子、假期，以及所读的一些书。最重要的是，他们谈论客户、行业，还有经济。不出几秒钟，他们交流的信息够我花几个小时去研究，然后，话题又回到了他们的汽艇、高尔夫球赛的比分，等等。可是我知道，如果我呆在办公室，在自个的

办公桌前吃午饭，会让我自己处在什么样的劣势。从那以后，我总是有意识地时不时跟在他们后头。

我曾有个客户，他每个周三都要组织一帮人打台球。好几周里，他们第二天到办公室还在谈论这件事。尽管我是外派来的顾问，但我并不认为，要是我提出跟他们一起去，他们会介意。于是一天下午，在离开办公室之前我说："我可以去那里跟大伙比一比吗？"回答是："噢，我不知道你打台球。绝对没问题，到那儿见吧！"第二天，他们一整天都在拿我拙劣的台球技术开涮，可是我觉得很开心，增进了我与这家公司，而不仅仅是与其台球高手的工作关系。

有的时候，你甚至得不请自到去参加一些你认为有些无聊的活动。记住这一点：建立关系网在于和你交往的人，而不是活动本身。例如，在我最近刚辞去的一份工作中，公司努力要搞"黑客帝国和玛格丽塔酒"节。我们集体去看电影《黑客帝国》系列，然后一起去喝酒。我承认自己讨厌《黑客帝国》，可是我明白，参加这些活动是与公司里我不够了解的人建立关系的绝好机会。

成功的要求：别绷着脸，要不请自到。（只需准备开始一项新的运动或者看完一场糟糕的电影就行了。）

主动张罗活动

参加完你不喜欢的活动之后，主动张罗你喜爱的活动。我说的不是筹办办公室的圣诞晚会，或者要你成为每个生日聚会独当一面的组织者。可是我确实要建议你不定期地发起一次活动，不管是一次工作之余临时的部门外出活动，还是一次更正式的青年专业人士把酒言欢

的“快乐时光”。负责并策划一次集体外出，不是一次做女服务生的工作而是一次建立关系网的机会。（只要小心别让女服务生成为你工作职能的一部分就行了。）

成功的要求：策划活动并邀请你希望与之建立关系的人参加，为自己创造建立关系网的机会。

建立关系网从零开始

好啦，如此一来你就正在接受这样的观点：有张关系网这样一个念头，并不像你想像的那么可怕。那你怎么着手去做呢？着手建立你的关系网，可能和参加一次行业鸡尾酒会一样简单，也不比接受下次午餐邀请，或约一位同事去看一场棒球比赛更难。

在商学院的最后一年里，我开始找工作的同时，就着手建立自己的职业关系网。像大多数即将毕业的学生一样，我在商界没有什么熟人，因此不得不从零开始。我有一个详细地记载我找工作的笔记，并且每一页上都写着我想去工作的公司名称。每次我发一封信，打一个电话，或跟某个人谈一次话，我都记下日期、时间、通信的性质，以及接下来的步骤。（典型的A型性格）。（“A型性格”的人个性急躁、成功心切、善于进取、争强好胜。——译者）

我有意向的大多数公司，我一个人也不认识。可是我不像其他毕业生那样给人力资源部打电话，而是上网查看公司的网站，找到负责我感兴趣的部门的主管名字。我会直接给个人打电话，仅仅是为了弄清楚他或她是不是联系这份工作该找的人。不过，屡试不爽的是，那个人或者那个对待我像贵宾一样的助理，会给我另一位需要联系的主管

名字。然后，我在与那位主管联系的时候，就会在我的邮件里赫然提到前面那位主管的名字："您的同事某某建议我跟您联系。"马上就拉上了关系！

要是这一切听起来像精于算计，那真抱歉。可它就是那么管用。并且这也是，在我们一起毕业的同学里面，我怎么就能够得到最高的薪水！

在即将从研究生院毕业时，我想去工作的一家公司，就是萨柏瑞公司。这家公司开创了并紧追网上旅游预订服务的潮流，是美洲航空公司的母公司美利坚公司的一个分公司。秋季学期的时候，公司到德克萨斯基督教大学校园招人，可是我当时忙于功课，不知道有面试这回事。不过，当一位同学得到了该公司一份收入可观的工作后，我一下子来了兴趣。我决定将萨柏瑞公司也定为自己的目标。碰上这种情形，大多数人都会耸肩叹息："咳，我错过了正式的招聘会，所以我没机会了。"我可不这样。我决定运用已有的一点点关系接近该公司。

我父母有个邻居是美国航空公司的董事，我给他打电话，问他能否告诉我，要是我想在萨柏瑞公司找份工作该跟谁联系。他很热心，给了我几个人的名字。自然，我给每个人的信都用邻居的名字开头——"执行副总裁乔治某某建议我跟您联系……"这样的介绍把我从一大堆的求职者中分离了出来，让我比其他无名的求职者得到更多的关注。我相信，有的人给我回复，仅仅是看在我邻居的面子上，可是管它呢。最终，我得到了与合适的人面试的机会，并得到了一份业务分析师的工作。

成功的要求：记住，你的关系网可能就始于你压根没想过会有关系

的地方（例如，儿时的邻居，你的牙医，你的二表弟的室友）；你永远不知道别人认识什么人。另外，只要有可能，就用别人熟悉的名字来引荐自己。它有助于带你登堂入室。（但它不会保证你会留在那里——那可得看你自己的了。）

维护你的关系网

拥有一张过硬的外部关系网需要时日——实际上就是年头。可是，如果你把它当作是一个事业目标，就像在某个年龄之前银行存款要达到某个数目，问题就具体化了。慢慢地，我已渐入这个境界：30岁的时候，我可以自豪地说，几乎无论走到哪个城市，拿起电话，我就能找到一个从前的生意伙伴、客户或朋友一起吃顿饭。我的手提电脑里装着不下1000个熟人，有大学和研究生院的老同学，也有过去的同事和客户。既有人在诸如埃森哲、摩根大通、IBM和美林这样的大公司，也有人是小机构的。有的人我已多年无缘得见，可是我每隔六个月至少要跟他们“联络”一下，无论是打个电话，或是发一封电子邮件。我也尽力做到，不要只在有求于人的时候才主动联系；相反，我常常有事没事联系一下。要是有人打电话给我，我会尽快回复。构建关系网是相互的：可能该是我帮别人的时候了。

成功的要求：培育你的关系网。毕竟，它是由真诚的联系构成的，因此，不要只在你需要的时候才给别人打电话。打个电话，只要问声好就行。

如何不去拉帮结伙

在这一章开头，我说过，好在构建关系网实质上就是建立联系，许

多女性在有些方面做得很好：让一个女人参加一个都是生人的聚会，不出几分钟，她就在和某个人谈笑风生，他的客户曾和她大学室友的小妹妹约会过。把一个男人扔进同样的场合，那你很可能会发现，他跟几个熟人围在吧台前捧着一杯鸡尾酒，而那几个人他从中学时起就认识了。

但是，在工作中建立关系也需要你避免某些行为——某些可能对你社交上有利而事业上不利的行为。

不要信誓旦旦地加入办公室的女性小圈子

女性在建立牢固的友谊方面非常优秀，可这也给我们带来了不利：业务关系跟纯粹的社交关系是不一样的。不错，你可以在工作中和别人成为朋友，但是你不是在办公室找到新的最好的朋友或重建你的社交圈。那些抱有这种想法的人，常常会发现自己陷在一群阴险狡猾的同事中间。一旦你跟一帮叽叽喳喳的女孩搅在一起，其他的同事就会对你不以为然。更有甚者，小集团会像磁铁一样吸引着你，让你冒险疏远能帮你脱颖而出的同事，或者没时间跟他们建立关系。

我一直努力坚持个人的职业身份。在我工作过的一家公司，有一帮被称为“营销女孩”的女性。尽管我有点嫉妒她们的友谊，并且我承认，她们是我愿意在办公室外泡在一起的女人，可是我从未试图加入她们的圈子。由于她们博得了姐妹会之类的名号，我除了把她们看作是潜在的女朋友外，从来就没有别的想法。我老是听到她们谈论她们的周末聚会，她们约会的小伙子，以及她们策划的即将到来的集体度假。尽管我确信，有的人具有当主管的专业素质，可我从来就没有觉得她们会成为主管，因为我认为她们都是一路货色。如果我不把她们

看作当主管的料，我敢肯定别人也会有同感。因此，尽管我承认自己喜欢结交新朋友，并且有的时候也会因为没跟她们在一起欢笑而难过，可我仍然坚信，呆在姐妹会的外面，是保持我独立性的上上策。

我访问过的许多人都强调这个重要的观点：让你身边围着最优秀的人才，而不是你最好的朋友。可是，一旦你已置身于办公室友谊之中，这一忠告就难以遵循了。你想一想：在小学的体育课上，当一个小女孩要在同学中挑选自己的队友时，她可能不仅会首先挑选自己最要好的朋友，她也会忽略那些有体育技能但不招她喜欢的孩子。要是一个男孩却相反，他会马上挑最敏捷的孩子、最棒的击球手、踢得最好的球员，而不管他喜不喜欢那个孩子。男孩长大了就把这种态度带进了办公室：我见过的男同事，他们宁愿跟一位自己不喜欢的成功销售人员共事，也不愿同一位不能做成一笔买卖的朋友合作。我所认识的那些男人去工作，可不是为了安置最要好的中学或大学伙伴。实际上，许多男人特意寻求与最有实力的职场高手建立关系，以便能让自己与成功同行。

当然啦，这还要看你自己怎么选择。如果你忙于建立一个朋友组成的社交圈，并只是为了领一份工资，那你就不妨停下来别读我的书了。不过，如果你是真诚的想达到发展、出色的要求，那就继续读下去。

成功的要求：让自己和高手密切合作，并警惕可能会妨碍你发展的职场交际圈。

不要嚼舌根

无论你打算与自己办公室的女性走得多近，都会有一种压力是如此的咄咄逼人，以至需要你竭尽全力去抗拒。这种压力就是搬弄是非。喜欢散布流言蜚语，尤其是以一种微妙的方式散布流言蜚语，便是尖酸刻薄、居心叵测。嚼舌根的人在她们的同事背后议论一些鸡毛蒜皮的事情，散布流言，并且一般而言，说别人的闲话，除了让这些说三道四的人自己觉得重要和“消息灵通”外，别无意义。实际上，无论是老板离婚，还是营销部经理赚多少钱，诸如此类的消息对你的事业毫无助益。

嚼舌根几乎会在所有的办公场所盛行。确实，你会禁不住加入其中，因为议论别人是女性彼此抱团的一种方式，一种从小学就开始的方式。可是在工作上，你只有那么多的精力，而且一个工作日里也只有那么多小时的时间。把有限的时间和精力花在有输无赢、琐琐碎碎的议论上，是时间和精力的一种极大浪费。男人们深谙此理。你见过多少次男人们无聊地聚在一起，议论着他们上司的丑老婆，或者在背后嘀咕同事在一次客户演示会上说过的蠢话？

男人们避免嚼舌根的做法是，说出他们的抱怨并转入下一个话题，而且也不藏着掖着，免得意见的分歧或不同给他们造成不必要的伤害。总之，男人通常想什么就说什么，而且是放声说出来。要是一个女人穿了身形状好笑的衣服来上班，她那个部门的女人说不定会在背后评头论足。如果一个男人系了一条难看的领带露面，他的男同事很可能会走到他跟前并对他说：“你系的这是什么鬼东西？”要是一个女人说了什么蠢话，别的女人会一连几天嘀嘀咕咕：“我不能相信她会那样说。”而当一个男人说了同样荒唐的话，他的男同事很有可能会脱口而出：“你脑子出毛病了吗？太荒唐了！”就我自己而言，或许是因为我习惯这种男性行为，我觉得直抒胸臆并把话说完特别地爽。大家哈

哈一笑，然后又该干嘛干嘛去。开个玩笑嘲笑别人、甚至当面尖锐批评别人或者接受别人尖锐批评，这种能力在业务上有好处：它可以使你不会情绪激动地纠缠任何一个问题，并且让你在男人当中建立关系网，因为相互开开玩笑就是他们交际的方式。

在许多方面，由于嚼舌根似乎是女人特有的天性，所以我常常不明白，女人在搬弄是非的时候是不是也意识到她们是在嚼舌根。问问你自己这两个问题：

1．你会花五分钟以上的时间跟一帮同事议论别的同事吗?

2．你们议论同事某些私人的、与工作业绩无关的事情，而那些议论对你手头的项目或工作是不是不重要（例如某个人的短裙、难看的发型、离婚或新恋人）？

如果对以上问题你回答“不”，我上面所说的有关当心办公室交际圈的话，你就不用理了。要是你正参与这样做，那就回到你的办公桌前！

我认识一位女士，她有一套方法，既能满足嚼舌的冲动，又能不让它们损害自己或伤害他人。她径直走进一位信得过的同事的办公室，关上门，开始说她的闲话：“我知道自己多嘴，可是……，”心里不管想什么都一古脑儿说出来，然后走出办公室。卑劣的行为也就干完了。

我不是在自诩对嚼舌根有免疫力，我要说的是，我们应该认识到什么时候我们是在飞短流长，并且应该回去做事。还要记住：宣泄情绪

和嚼舌根是两码事。向关系密切的同事宣泄你的苦恼只用花几分钟，然后就能专心致志地工作。与小圈子的人嚼舌根有时会花掉几个小时，而且还会消耗掉你的精力。如果你想把精力用到取得事业发展上，那就别再嚼舌根了。要是你想的仅仅只是挣一份工资，并破坏你和你同事的目标，那就尽管想方法设法说长道短好了。

与你不喜欢的人建立关系网

如果你读完了这一章，仍然认为建立关系网是个令人反感的游戏，那么你很可能会不喜欢读我的观点——同你个人不喜欢的人打交道。与你不喜欢的人保持友好、礼貌的关系，是建立关系网中最具政治色彩的类型。许多女性不会这样做，因为她们不理解友谊和业务关系是两回事。社交中，我们可以挑选共度时光的人；工作上，我们应该少点挑剔。我见过太多的女性，她们对同事的个人反感妨碍了她们的能力，那种和同事一起富有成效地工作的能力。她们以为，为了有效地合作，她们一定会喜欢自己的同事，尊重自己的同事。不可能！你喜欢办公室里每个人的几率太小了。惟一的解决方案，不是悍然拒绝与某个人合作，而是想出办法建立一种过得去的关系，这样你们才能一起有效地合作共事。

在《学徒》节目中，一位私下里对我不以为然的女士说我很会操纵，还批评我为了赢得比赛利用关系。我当然动用了关系！我也许不喜欢把另一位候选者奥玛罗莎当作朋友，可是我跟她合作融洽并承认她的专业实力。我可能与最后四位候选者建立了牢固的关系，但那是因为我知道，为了赢得挑战，我们必须精诚合作。如果真能在工作中建立真诚的友谊，那当然是好事，但这并不是目的。不幸的是，批评

我的那位女士像许多女性一样，将建立关系网与交朋友混为一谈，并且一旦她的朋友离开了，很快她自己也完了。

表达自我的回报

讲出来才能确保你的功绩归功于你。要是你不讲出来，也许永远也不会有人知道。并非所有的成绩都是惊天动地的。也有一些成绩，是微小的、正在进行的，你不但可以而且也应该巧妙地引起别人的注意

我22岁那年，在我的第一次业绩总结会上，我的老板汤姆表扬我性格直率，直言不讳，勇于表达自己的观点，敢于提出不同意见。可是，他提醒我，要“留意自己的听众，因为要是你说话太冲了，有的经理可能会不高兴。”他说得没错。

五年之后，我因为心直口快差点被解雇。我和我公司一个部门的头头，一起与一位客户会谈，我的顾客对该部门提供的服务，或者我应该说没有提供服务，很不满意。该部门的经理否认这件事，竭力为他手下没有按合同履约开脱。有时，他甚至对客户的抱怨嗤之以鼻。我尽力不偏不倚让会谈进行下去。然而，我确实觉得在许多事情上我们公司有过错，可是那位部门经理很自负，他根本听不进去我的客户非常实在的担忧。

会谈之后，我去找这位部门经理，他正和自己的下属在一起。我坚称他歪曲了几处事实，说他应该召集部门会议确认客户的问题。我所希望的，是他能回到自己的办公室，解决好这些问题。可是，他并不这样看待我的意见，他所听到的是一个小字辈居然在挑战他的信用。他的自尊心受到了刺激，还给公司的高层打电话，声称应立刻炒我的鱿鱼。他的手下见他大发雷霆，提醒我别把事情闹大了。我一门心思要立马当面解决分歧，就去他的办公室澄清误会。他的头从桌面抬起

来，透过门上的窗户知道了我在那里，可是他垂下眼睛，摇摇头，拒绝理会我。那天我离开办公室，开车回家的路上哭了一路，想着我的第一任老板汤姆几年前给我的忠告。

我给你讲这个故事，不是要让你缄口不言，毕竟，为你自己、你的客户和你的公司，直言不讳至关重要，我是在强调方式的重要性，即如何说出你的想法而又不会让你身陷困境。表达自己的观点和想法有有效的方式，也有无效的方式。比如，先听再说，因为如果你不去倾听，你的话也会被置若罔闻。不要脑子里刚涌上一堆想法，就信口开河，因为未加斟酌的想法不会给人留下深刻的印象，有时沉默倒是上策。不要不区分对象就冒失地去谈，因为跟谁谈也很重要。最后一点，别不分主次什么都讲；如果说了太多无关紧要的事情，关键的地方反而可能会被淹没在混乱中。

我们许多人还是小女孩的时候，就会因为大声说话、吵吵闹闹，而经常招致别人皱起眉头、表示不满。大人们告诫我们口无遮拦是不礼貌的，不像个淑女。形成鲜明对比的是，那些心直口快、惹是生非的男孩子，倒常常是最酷的。也许这就是为什么我共事过的大多数男士很少隐讳自己的想法。无论是个人的观点，自身的利益，新的点子，还是成绩，男人似乎都能毫无顾忌或大言不惭地表达出来。他们的观点不一定都令人耳目一新，不是所有的男人都配得上他们的自我嘉许，可是那并不妨碍他们侃侃而谈。

传统的看法是“女孩子就该安安静静”，但在职场，这一规则对我们是不合适的。讲出来——强调自己的成绩，主动说出自己的想法，发表自己的观点，要求你应得的——对于不断登上新台阶至关重要。

l 讲出来才能确保你的功绩归功于你；

l 讲出来才能避免为别人的错误负责；

l 讲出来才能与别人交换观点，按你的想法行动；

l 讲出来才能在行动中表现你的智慧；

l 讲出来才能给上司留下印象，并引导你的同事。

讲出来，才能让你出类拔萃，实现事业的攀升。讲出来的艺术就是懂得如何讲出来和何时讲出来。

最重要的规则：先听再说

本章要谈论的是说，可一开始就讲听这个话题，似乎有点奇怪，不过，要确保别人倾听你说的话，最有效的方法，就是说之前先听别人说。这样，你就能组织自己的语言以达到最佳效果，从而赢得听众。对于这一点，我再怎么强调也不过分，尽管本章开始的故事表明我并不总是措词得体。多年来，我的工作是沟通公司与客户的关系，这一经历让我明白了，认真倾听是清楚表达的关键，在我的工作中，倾听客户比倾听任何人都重要。

比方说：

l 倾听对方的优待要求：如果客户清楚地表明他或她说了算，希望我听从指令，我会小心使用更为尊敬的语言，不先征求客户的意见就

不作重大的决定。

l 倾听以符合职业水准：如果客户很严肃，我不会在我们的谈话中插入许多个人的轶事或使用太随意的语言。

l 倾听对方关切的问题：如果客户有严格的预算限制，我会在我们讨论新项目时把详尽的各项成本数字细目包括进来。

l 倾听要求优先解决的事：如果客户需要先解决一个具体的业务问题然后再按照需求进一步改进我公司的软件，我帮助他或她先关注业务上的问题再关注改变软件的方案。

l 倾听对方的暗示：如果我的客户想让他或她的老板认为自己是某个点子的“策划者”（即便这个点子是我的），我肯定不去抢功，因为我知道这从长远上对我公司有益。

l 倾听以了解对方的愿景：最终，是我必须让客户一步一步到达预定目标，所以，要确保达到的目标正是对方所希望的。

简而言之，我认真倾听，然后尽力让我的意思、措辞和行为满足客户的特定要求。即使你所从事的工作可能不必与客户打交道，但无论你与谁交往，这几类情形的倾听都会有助于你更好地表达、传递自己的意思。

一次，职业培训师苏珊?墨菲告诉我，她对那么多的人不注意倾听感到惊讶。墨菲给广告业、建筑设计和建筑工程界的管理人员做咨询，她说，倾听也许是最难以灌输进她那些客户（多是男性）脑子里

的技能。“特别是男人，他们的问题是，”墨菲说，“急于宣称自己是某一领域的专家，脑子里想到什么就说什么，很少顾及听者的兴趣、期望或专业。”女性也不是完全能免除这样的问题：我们许多人很容易打断别人并接别人的话茬，以证明我们已经知道了答案。不过总的来说，女人喋喋不休是因为我们急于证明自己，男人喋喋不休是因为他们的虚荣心让他们信口开河。男人和女人都应该上一上倾听这一课。

先听再讲，有三个作用：

1．倾听让你了解和熟悉你的听众，这样就可以使要表达、传递的信息，能满足你们双方的目的。

2．倾听有助于使你的听众更愉快、更乐意接受你发表的意见。

3．倾听让你处于主动，因为你越熟悉别人的风格和爱好，你就越能更好地调整自己的风格和要表达的内容，以实现自己目的。

墨菲与我交流了她是如何向客户解释有效倾听的步骤的。

第一步：当你开始会谈的时候，可以像这样说来控制谈话：“我想跟您谈谈[插入你想要讨论的话题]，您有什么想法？”用这样一句简短的话，明确了你想要谈论的话题，示意别人提供内容，你从而就控制了会谈，而不是让别人用自己的议事日程支配会谈。

第二步：让其他的参与者讲话，真诚地吸纳他们的意思和内容——不要仅仅礼貌地点点头。你的目的是去听他们所说的每一句话，努力理解他们的观点和看法。

第三步：向别人提问题，弄清表述的确切含义。你越是多问引导性的问题——“你能否描述一下你的理想结果？”或“你最关心的问题是什么？”——就越能更多地了解别人的具体安排、偏好和目标。这样，你就能有的放矢，更好地调整措辞达到目的。

第四步：复述别人的话。不是逐字逐句，而是阐释，以便她知道你听懂了。用这样的语言，如“那么，你是说[插入对她讲话的概括]”，或“让我看看我有没有理解，你的意思是……”。如果你认可别人的讲话，而不是用自己的观点压倒别人，你的同事会感激你懂得他们的想法，而且当你发表自己的观点时他们会更容易接受。

不仅要听，而且要认真地去听别人说什么，这样你最后就可以胸有成竹地介入，亮出自己的想法和观点。如果你提出的观点跟别人的相左，可以这样开始你的讲话，“除了您的想法……”或“换一种思考就是……”或者“与您不同的一个看法是……”。认可别人的观点会增强你自己的立场。

你可能会觉得这些听起来像玩弄手段，不过这确实是在讲如何运用积极的影响力。最终，倾听、了解和理解别人，会帮助所有的参与者如愿以偿，用不着命令或强迫。你不仅解决了问题，而且关系更加牢固。你与别人见面的时候，会问及别人的背景、家庭和观点，对吗？如果你的见面对象声称自己从不看电视，你就不会对《朋友》节目的十期荟萃回顾津津乐道。

成功的要求：先听再讲。先认真倾听别人的观点，这样你就能更有效地调整自己的意见，以达到自己的目的。

何时讲出来

当你对正在进行的某个对话、手头的项目或事情，有需要补充的想法时，就讲出来；在自己有经验和专长的话题上，你应该跟雇主、同事分享你的想法和观点。你也应该为了自己讲出你的功绩来；自我推销不是膨胀你的自负，而是向别人指出你的成绩对实现更大的目标会有多大贡献。要是你不讲出来，永远也不会有人知道。

遇到你有专长的方面，要讲出来

要对你所讲的内容有选择。一般的原则是：紧扣你有一定知识的话题而展开，不要只讲观点。对于公司的广告宣传活动、产品性能和定价、办公室的墙面颜色，人人都会有自己的观点。对任何事情都品头论足，等说到重要的事情时，你的意见可能就会失去份量。而在你具有专业水平和经验的那些领域，你的观点往往是非常有价值的。一个财务分析师列席设计师们的产品设计会，对一个产品新提议的名称，即便她不喜欢，如果每人征求他的意见，也应该保持沉默；她应该把精力放到自己参加会议的真正意图上：确保预算可以被接受。

米歇尔是一家面向地产开发的法律事务所的总规划师，她在自己的业务中就奉行这条规则。在她的公司，和她一个团队的那帮“好伙伴”，每个人都有各自内行的具体地产开发领域，一个人负责分区布局，一个人负责分区开发，一个人负责工地设计，一个人负责许可证办理。她说，在会议上他们确立各自的角色和责任，而且每个人都尊重别人的专长。为了让会议有效率，防止大男子主义的“我什么都知道”的自负妨碍他们的工作效能，他们遵循“你做你的那份，我做我的

那份”的原则。因为大家有一个共识，也就是每个人只对自己专长的领域发表意见，所以，他们的会议效率很高。

成功的要求：清楚而自信地谈论你专业领域的问题。别去告诉别人如何做他们自己的工作。

为了得到应得的承认，讲出来

在一个理想的世界里，你的成绩会自动说话。会有适当的人注意到你的贡献，并以给你升职、表扬、加薪来体现对你的承认。不幸的是，现代职场跟理想相去甚远，你必须学会用言辞讲出你的成绩。简而言之，要学会自夸（这也许是第二个让女人特别害怕的、在英文中以b打头的词。自夸的英文是brag ——译者）。我所说的自夸，不是指那种令人反感的、幼稚的小学生式的，“我得了一颗金星而你没有”之类，或假自信式的“我，我，我”类型，而是以微妙、练达的商界女性的方式，凸显你的才能、成绩和实力。

苏珊?曼基罗是商业评估调查有限责任公司的创立者和经理人，这是一家商业评估和法律援助公司。她说，讲出业绩和才能的关键，不是让人觉得你在谋取私利，而是为集体谋利。曼基罗建议在谈论集体目标的背景下谈论自己的成绩。例如，不要一味地谈论自己的专业技能，而要把重点放在这种技能如何才能让集体获益上。跟同事谈话时，要这样说：“根据我在X项目上的经验，我相信那个点子会为公司改进Y项目。”不要只讲自己的功绩，而是要强调你的功绩如何带来更大的成绩：“我开发X项目的点子，可以拿来为我们公司促进Y项目。”

讲话时将成绩，即等式中的X，与公司的目标，即Y结合起来，用这

种方式，你就可以表明你的技能怎样服务于人，而不仅仅是你自己。

成功的要求：记住，成绩罕有不言自明的。要坚持不懈、充满自信地宣传你自己和你独特的专业技能。

小的成功，也可以讲出来

要知道，并非所有的成绩都是惊天动地的。也有一些成绩，是微小的、正在进行的，你不但可以而且也应该巧妙地引起别人的注意，如参与特别的项目、如期完成了任务、取得了进展，等等。

帕拉迪姆职业安置公司的总裁雪莉?萨瓦说，她在拥有自己的公司之前，是这样表功的：在老板出差前，她会将写好的会议简报或纪要交给老板。雪莉知道自己的老板常常会利用在机场和飞机上的时间阅读文件、补做工作，她明白这是她把自己的小成绩——如期完成任务、进行中的项目，摆在老板面前的绝佳机会。要是雪莉只是简简单单地说一句，“一切进展顺利，旅途愉快！”或者轻描淡写地告诉他自己做了些什么，他是不会给予同样的关注的。

我确保小成绩受到关注的另一简单方法是，定期将我收到的客户和高层管理人员给我的电子邮件转发给我的顶头上司。如果客户写了，“项目X干得很漂亮”，或者一位副总裁说，“Y演示做得很精彩”，我会把它送给我的老板，用巧妙的方式告诉他，“嗨，我们的客户很满意。”

成功的要求：日常的文件能讲成绩，因为这是一种低调含蓄的表功方式。

在风险和问题升级前，要先讲出来

对于逐步增加的风险和日益加剧的问题，讲出来是件令人反胃的事。可是，你必须去做。隐瞒潜在的坏消息并不会使它消失，也没人愿意在到了无法解决或者难以阻止的地步时，才听到一件事或一个问题的报告。遵循这条规则：想尽一切办法，不要让你的经理为没有预见到的事情，而震惊失措。如果项目出了问题，即便你该为一个重大的错误负责，也要诚实、自信地提出你的担心。

如果你想独自解决问题，你可能会发现自己远比预想的势单力孤。建筑评估师琳达赛还记得这样一次经历：

眼看我们公司有好几个项目都要延误工期，我知道，要是我不出手相助，我们就会有大麻烦。我不想拿这些问题麻烦我的老板，于是我除了自己的工作，还同时应付好几摊事情，因为我想我这是为了公司好。惟一的问题是：老板对我每天所作的事情一无所知。我忙于解决别人的问题，没有时间告诉他，而且也觉得没有这个必要。等到形势艰难的时候，公司要裁员，我是第一个被踢出门的人。原因是什么？我是个评估师，可是我的老板没看到我在作评估。我还没来得及解释关键时刻我都在忙于解决问题，就接到了粉红色的条子，被扫地出门了。

成功的要求：将问题和风险摆到桌面上，省得让别人感到意外。无论好与坏、抑或是令人难堪，都要让管理层知道。

如何讲出来

女性在会议上或平时往往胆小、不敢表达自己的观点，之所以这样，一个原因可能就在于她们担心被人说自己是错的，或者更有甚者，是愚蠢的。其实，直言不讳不在于对错，而是要帮助大家得到正确的答案。这个答案很有可能是每个人意见的结晶。如果你担心会出错，或者你只有在相信有人会夸奖你的时候才讲话，我劝你改变这种心理。你不一定要永远正确，你的最终目标应该是发挥你的聪明才智，为集体的目标做出贡献。当然，直言不讳也要讲究最佳方式。

准备好再讲

要想让最好的点子脱颖而出、让重要的意见得到别人的倾听，表达时就要做到：（1）以听者愿意敞开心扉倾听的方式表达；（2）以“我们一直是这样干”的熟悉方式，组织表达的层次和结构；3）客观、专业，不带感情冲动色彩。

一个人有激情是重要的，可是我们也会因为对自己的意见太激动，匆匆忙忙过早地把它传达出去。我干过好多次这样的事情：想出个点子，就急忙跑到老板的办公室要要说给他听，可是我的想法却被埋葬在了我的热情之中，因为我还不能表达到位，讲不清楚它的好处，或者仔细想过可能会出现什么问题。我什么也没讲清楚，看到的只是老板盯着我时的茫然眼神。

在正式表达之前，你要：

l 理清你的思路；

l 准备好你的讲话内容；

l 用事实证明你的观点；

l 计划好你的讲话方式；

l 预计可能会提出的问题，并准备好如何回答；

无论你想传达什么，让你的情感平息下来，这样，你的老板才会跟你一样赏识你的观点或主意。

如果你想越过公司官僚习气和传统公司文化的种种障碍，计划好你的讲话要点就更加重要了。习惯和自负会阻挠新的、更好的主意代替传统的做事方式。此外，人有地盘性，而且官僚作风也会碍事。不过，别让这些障碍让你闭口不言。要精心策划，然后发动进攻。卡特琳?帝博是“进入沟通”——一家演讲技能培训公司的合伙创办人，她回忆自己过去在一家公司工作时，曾经因为大胆发言而最终改变了公司的政策：

在工作中，我从不习惯说出自己的想法，可是我在一家大培训公司干销售工作将近一年了，我们整个销售部也没有被激励起来。大家除了保底薪金，佣金基本上不存在，每天都相互抱怨我们工作太累，挣得太少。我向一位同事建议，除非我们把这事讲出来，否则不会有任何改观。因为公司处于男人的主宰之下，实行的是老一套的管理模式，我知道我们不能指望仅仅靠发发牢骚就会带来变化。相反，我们需要用数据来支持我们的看法。

首先，我们向自己提出了四个基本的问题：问题是什么？问题的根源在哪里？有些什么解决方案？最佳方案是什么？我们花了不少时间同其他销售代表一起回答这些问题，并且把答案逐点写出，写出了一份三页的报告——注明，如，我们的佣金比行业的平均值要低，建议销售部雇用大学实习生，用这种经济适用的方式减少行政事务对销售工作时间的挤占。我们请求老板召集一次会议，在会上我们呈上了调查结果，诚恳自信地讲出了我们的意见。他倾听了我们的意见、提了些问题，还告诉我们他会就这些问题给我们回话的。我为我们感到骄傲，但心存疑惧，有点担心我这是在拿自己的工作开玩笑。

出乎意料的是，两天之后，老板召集我们开了一次会，告诉我们他要将整个团队的销售佣金提高一倍！我差点从椅子上掉了下来。后来，我发现他对于我们牢骚后面的时间计算、想法和解决方案印象十分深刻。而且，他不知道自己的员工那么不满意，直到我们告诉了他。

尽管我不是在鼓动办公室的每个人都联合起来要求加薪，不过卡特琳恰当表达自己意见的方式确实非常有效。为了保证自己的话被听进去，她研究了自己的听众、准备好自己的论据，用具有专业水准的方式讲出了一个敏感的问题。

成功的要求：如果你想让自己的观点受到重视，就严肃、认真地把它摆出来。

跟恰当的人分享你的想法

你是不是曾经有个好点子，可是似乎没有获得你预想的反应？也许

是因为你找错了谈话对象。再想想你的工作关系网——无论你谈过话的对象是谁，然后将目标锁定在决策者、跟决策者说得上话的人，以及那些素以思想开明著称的同事。皮考德尔网络公司的创始人克里斯蒂?琼斯，就是一个成功的例子：

作为科技公司——三联软件公司的合伙创始人，我一直对我们在核心产品之外拓展、研制一套计算机配置应用软件兴趣浓厚，可是随着三联软件公司业务的扩展，公司不再将其作为当务之急。然而，我没有放弃自己的想法。我利用业余时间，写商业计划、争取董事会的支持、找CEO，跟他谈要成立并主管一家独立的公司，专做我的项目。CEO告诉我，如果我愿意将我先前的既得股份作为交换，他会支持我的计划。我冒了这个风险，于1995年创建了一家新公司，就是皮考德尔公司，专卖此应用软件。随着股市的飙升，皮考德尔公司迅猛发展，在最辉煌时期，公司价值近20亿美元。

成功的要求：跟合适的人说出你的想法，从而达到最佳结果。

别坐等轮到你

在开会的时候，不要胆怯，而要积极投入参与讨论，尤其是你处在男人的包围之中时。如果你不发言，可能永远也不会有人听到你的声音。如果是在中学课堂，你举手老师就会叫到你（或者低下头，祈祷别被叫到）。但开会可不像中学课堂，如果坐等轮到你发言，可能永远也不会轮到你。你必须加入到那个众说纷纭的场面中去。记不清有多少次，我的脑子里突然涌出一个好点子，但就在我等待时机插话的时候，某个家伙猝不及防闯了进来，先说出了我的那个想法。不过，经过了这么多年，我已经学会了一旦有什么需要补充，就充满自信地

马上说出来。

前不久，我跟几位自信十足、口无遮拦的生意人，参加了一档新的美国全国广播公司商业有线电视网的晚间节目，这些人包括乔?克南、吉姆?克莱默、唐尼?多伊奇。要是你见过他们在现场的表现，你就会知道，要跟这帮嘻嘻哈哈的家伙们针锋相对说上一句话，真是太难了。他们在讲话方面训练有素，他们的观点新颖，思路清晰，声音洪亮，简直是太棒了。在我们的电视讨论中，我本可以耐心地坐在那里，等待谈话中沉寂的片刻（好插入），可是我很清楚这样的时刻永远不会到来，可能我一个字都还没说，就会听到制片人宣布，“就拍摄到这儿！”所以，节目一开始的时候，我就有意识地加入到谈话中，说出我的观点，有一次我甚至不得不这样说，“嗨，够了，请尊重一下女士，我有一点要补充……”

成功的要求：充满自信地参与到谈话中去。如果你等得太久，可能永远也不会有机会。

停止道歉

要相信你自己，要对你的观点有信心。我见过太多的女性，她们爱带着歉意地否定自己，或者小心翼翼地说出自己的观点：“我不知道对不对，不过……，”“我不是专家……，”“不好意思打扰您，不过……”。如此这般的话，我们几乎总是脱口而出。我们从一开始就假定了别人不会赞同我们的意见；通过道歉、表白，我们迫不及待地站到了他们的一边，我们害怕会受到评判，害怕成为孤立者，或者担心自己会表现得像个傻子。总之，怯生生地发表自己的观点，让我们的话听起来发虚，好像连我们自己都不相信自己。

我相信，你应该直截了当讲出你的观点，而无须先进行一番表白，不过，话虽这样说，你可能仍然觉得需要先说点什么，以便引出你的观点。这里有几个选项供你选择，它们能让你很巧妙地导入主题，又不会让你的观点打折扣：

l 我有个观点跟大家讲一讲……

l 看看这种做法怎么样……

l 补充一点……

l 我一直在想一件有意思的事……

l 有一个方案可供选择……

成功的要求：表达你的观点，不要为此道歉。

控制讲话，别不着边际

我们要泰然自若地发言，这当然不会有错，不过，有时我也容易东拉西扯、不着边际。高谈阔论的瞎扯常常发生在我们当中最能说会道的人身上。有时候，我们讲话的时候，连自己也不知道我们要表达的要点是什么，只是希望要说的意思会自己蹦出来。还有的时候，我们不停地讲啊讲，是为了维护我们的阵地，担心我们会受到忽视。我们漫无边际滔滔不绝的另一个原因，是因为我们在等待得到谈话对象表示赞赏的身体暗示。过去，我不时觉得我需要不停地讲啊讲，直到我

确实看到了一些认认真真的点头，才罢休。现在，在要讲多少方面，我的分寸把握得好多了，因为我知道后果：我要表达的意思会迷失在我的滔滔不绝之中（我在《学徒》节目中的最后一次面试就是个实例）。所以，我告诫自己，以及其他有此毛病的人们，一旦说清了要表达的意思，就要打住，不要管对方的体态语是什么。如果人家需要说明，他们会要求的。

成功的要求：如果你听到自己不停地讲啊讲，那就要停下来。

如何讲出成绩

坦率直言有不少重要理由，其中一个理由就是，只有说出来，才能确保别人认识到你的工作成绩。正式的业绩评议当然是最为大家接受的宣扬成绩的时候，可是，不要等到年度总结时才让人注意到你的成绩。整个一年，你的成绩都应该是可见的。做到这一点的技巧就在于，你要说出自己的成绩，又不能表现得像是一个邀功的、不可靠的雇员。

隐性的自夸

要将涉及你自己的成绩的话，融合到自然而然的交谈中，而不是在你的经理面前发表一通精心准备的演讲。我在夸德姆公司工作时，有一个客户叫伊恩?霍林沃思，她告诉我女性要这样寻求别人对自己的成绩的认可："轻松自如、客观地与你的上司交流所取得成绩。及时、利落地讲明自己的意思，不要计较你是否立刻得到反应。"伊恩将推销自己比作推销产品。"只要打出广告牌，接着事情就会发生；只是别指望人们每次路过都会议论你的广告。"换句话说，不要期望得到别人的

一一评论，只要把你的意思传达出去就行了。

而且，不要在描述你的成绩时把你个人插进去。让结果、公司或同事，而不是你自己成为谈话的主题。比如，避免使用“我”这个字眼，如像这样“我做了一件了不起的事情……”或者“你注意到我是如何……”如果你确实用了“我”，也要说得委婉，不要让你成为关注的中心。下面是几个范例：

蹩脚的自夸：“客户喜欢我！”

巧妙的自夸：“客户的评价很热烈。我们的关系很牢固。”

蹩脚的自夸：“你能相信我在展示会上的表现有多棒吗？”

巧妙的自夸：“展示会十分成功。我们没有什么遗憾了。”

蹩脚的自夸：“新的方案是我的主意。”

巧妙的自夸：“我一直在做的方案正好能满足我们的需要。”

成功的要求：记住，要巧妙地自夸，不是做令人反感、以自我为中心的事。

让别人替你说话

你不必做那个惟一为自己说话的人。职业培训师苏珊?墨菲就建议要用一些巧妙的方式，让别人替你讲话。首先，宣传他们的功绩，他

们自然也会宣传你的。花点时间，告诉一位同事的主管，这位同事的演示做得有多棒，或者调研工作做得有多扎实可信。要是有必要，还要当面夸奖你的同事。如果你觉得有的人工作表现很出色，用不着隐瞒你对他或她的感觉。

还有一种方式，也可以创造环境让别人主动宣扬你的优点，就是和与你共事的每一个人都形成有效的沟通。这就意味着认真倾听、鼓励别人敞开心扉、重视他们的观点、平易近人、坦率诚恳。你依然是坚强有力的你，但正如墨菲所说：让别人舒服，他们才会舒舒服服地承认你的价值。如果像一把小锤子那样敲击你的同事，他们就会退缩、疏远你，并且不想让你或者别人得到这种满足，即告诉你或者别人你取得了成功。

约翰·普莱斯是我在联合市场公司工作时的老板，他说，“获得他人认可、被人记住的最佳方式之一，就是让别人替你说话。对此我完全赞同。”“我们不是在建议你鼓动人在你的老板耳边吹风，吹嘘你有多么了不起”，可是，如果你的工作“成效显著，而且你又很有魅力，人们会一致说你的好话的，”约翰说。与别人结成牢固的纽带、良好的关系，人们就会主动为你唱赞歌。法律事务所的总规划师米歇尔，给我们讲述了她的另一个经历：

十多年来，我一直代表地产开发商为零售商、多住户单元楼和写字楼开发作区划和规划。到了一定程度，我会将我们的企划呈交给地方官员、环境保护组织和社区协会审查批准。在这个男人主宰的环境中，重要的是要显出自信和果断，要做到这一点并不总那是么容易。幸运的是，我有个得天独厚的优势——我为之工作的一位律师非常支持我，他向我的客户、咨询师以及政客们表示出对我的极大信任。有

好几次，在讨论我们在某些项目中的角色时，我表示“我为他工作，”他马上回答道，“不，实际上，是我为她工作。”对于一位有着二十多年经验的房地产代理律师，这是最高的赞誉。

成功的要求：同别人建立牢固的关系，这样他们会自觉自愿地宣传你。

存一个自夸的文件夹

我们每日都忙忙碌碌，时间一周一周飞逝而过，在我们从一个项目跳到另一个项目的过程中，很容易会把自己的成绩给忘掉。大麻烦是：到了业绩总结的时候，我们从记忆里勉强将点点滴滴、支离破碎的成绩拼凑起来，却无法呈现出一幅我们这一年完整、准确的图画。解决这个问题的办法是：把你的成绩和获得的赞誉做成一个不断补充的文件夹。这个文件夹将所有的好消息都井然有序地放在一起，无论是一张匆忙中写下的关于你销售业绩的小纸条，抑或是一份你起草的报告，还是一篇引用了你的话的文章，或是一封来自客户的、饱含评价和赞誉的电子邮件，这样，到了业绩总结时，就可以作为你方便、有用的参考。我在电子邮件上花费的时间很多，因此我实际上创建了一个电子文件夹专门记录我的成绩，将关键的进展报告和让我引以为豪的客户的电子邮件保存在一起了。（注意：不要在总结会上一股脑地打开你的文件，或打开你的手提电脑，向老板展示你长长的电邮赞誉的文档。留着它作为个人的参考，帮助你讲出自己的业绩。）

至少，在你感觉不太好的时候，自夸的文件夹还能满足一下你小小的虚荣心。只要打开它，一页一页地浏览自己的成绩，满足感会立刻油然而生——有点像为你自己鼓劲。

成功的要求：现在就记录自己的成绩，这样你以后就有可以兜售的了。

直接说“不”

“不”是我们女性害怕听到、也害怕用到的一个字眼。我们往往觉得必须说“是”，这样，人们在走开后，才会想着我们多有用、多可爱。可是，猜猜那又会怎样？“可爱”这个词，是不会让你在事业上飞得高的。没有人会仅仅因为可爱而获得提升，没有人会因为可爱而被邀请参加高管人员的高尔夫球会，没有人会因为可爱而拿到更多的钱。可是，“不”就是另一回事了。尽管说“不”是件让人痛苦的事，拒绝别人或不能给别人提供方便，可能有违你的天性，但你必须练习、学会说“不”。“不”是你的知心朋友。“不”会给你换来信用，会给你换来时间。

拒绝不用说“不”字

什么样的问题，可以值25万美元？当然是如何能既说“不”，又不招致别人的不快和怨恨。墨菲的建议是，除了说“不”，你还应该提供为什么说“不”的理由，如果可能，还要提供一个替换方案。下面有一些针对不同场合的建议，你可以综合或有选择地运用，或加以改造以适应你的情况。

l 我现在正在集中精力做其他项目，分不出身来为你的项目出力。

l 谢谢你想着我，可是我的计划已经安排满了。

l 本来我很乐意，不过除非我知道自己能百分之百地投入，要不然我不想再接其他项目。

l 这个任务太棒了，或许我可以为你推荐别的人。

l 我现在实在没有时间做那件事——何不请史蒂夫来谋划一下?

l 我目前正在搞[列举你的项目]。要是您愿意把其中一个项目交给别人，我就有更多的时间完成这项新任务，我会很乐意接受你的任务。

记住，说“不”的时候，语气要诚恳、明确、直截了当。不要不好意思或者询问是不是可以说“不”；要坚定、明确。如果这样，你会受到尊重。

成功的要求：你要相信，说“不”不会让别人觉得你嫌任务重或能力差，反而会让你更像一位充满自信、目标明确的商界女性。

对无助于你事业发展的任务，说“不”

如果你有责任心、勤奋、容易合作，也会有副作用，其中之一就是，一旦你有了这样的声誉，就意味着人人都想把活交给你干。有的时候你想接受，有的时候你尽管很不情愿，可是必须接受。

琳达是一家环球咨询公司的高级经理，她发现，办公室里几乎每个人都有一个项目是你可以做的，可是哪些项目大多数不会有助于你进一步法展。琳达说，“尤其是当你被驱使的时候，你想把每件事都干

好”——可是，不是每件事都对你有利。琳达在事业上已经达到了一种境界，她会很轻松地说不，只选择她认为重大的、具有挑战性的项目来做，或者，如她所说，“我的心口是一致的”。但不要以为，只有高层主管才有权力对别人的请求说不，在你的事业中及早养成这样的习惯，你才能前进、发展得更快，因为这样你才不会陷入繁忙的工作中不能自拔。

我刚到第一商务公司不久的时候，就因为工作逐渐得到了人们的认可，不断被分配了许多“特别”项目。我被要求准备演示的材料，要求专门负责国际客户项目，要求参与每一个任务组的工作。起先，我对别人把我当作明星球员很是得意，后来我冷静下来，意识到我并不是明星，只不过是个容易顺从的目标：人们知道我不会说不。最后的结果是，我一周玩命工作80小时，完满地完成了所有的任务。我被誉为精力充沛的女孩，可是这个声誉并没有让我有什么发展。如果说有的话，那就是证明了我不能按照轻重缓急安排自己的时间。

一天，我的老板要我负责我们自己公司的、不是客户方的一项大型软件执行项目。尽管我认识到这个项目与公司的目标一致，可是与我的职业目标不一致，我的职业目标是升到主管层，并与客户打交道。如果我接受这项新任务，就会减少我与客户合作的机会。而且，由于我知道自己有能力把这个项目做好，我担心因此会把我自己定型为内部运作专家。在我的职业生涯中，我第一次拒绝了要分配给我的一个项目。这一步有些冒险，可是在我解释了出于职业上的考虑，我为什么觉得这项工作跟我的职业道路有出入后，老板表示理解。拒绝，也是我表达自己职业意愿的一个好机会。一个月之后，老板给了我一个更好的机会，不仅符合公司的计划也与我自己的构想相符。

在确定什么请求你可以径直拒绝的时候，要运用常识，要平衡你自己的目标和公司的目标。你可以说不的有：

l 经验不足、才智不强的人也能轻易应付的工作；

l 不在你职责范围内的工作；

l 可能会将你定位在一个角色上、而那个角色与你的职业目标不符的工作；

l 不会给有权力推动你向理想职业路线前进的人物，留下特殊印象的任务；

l 确实不属于你份内的繁忙工作和行政事务，以及诸如定餐、送夜间邮包等应由助理处理的工作；

l 你不愿在自己的简历中提及的工作；

l 对你的智力没有挑战性、但却会消耗你每天时间的工作

要分辨对你提出的各种要求，一定不要让自己总是接受份外的、对你的职业发展没有助益的任务。一旦你发现人们交给你这种那种任务，只是因为你会接受它们、而不是因为你很有才华，你就会很心安理得地说出“不”。

杰西卡是一位记者，她精心地策划了自己的职业定位，我想以她的话结束这一节的内容：

我想成为一名严肃的新闻记者，尽管我不介意写些好看的专题故事，可是我拒绝做那些耸人听闻的无聊东西。碰到要求我去采写那一类的东西，如男子脱衣舞俱乐部的报道和性感玩具报道，我会找到我的执行制片人，很理智地讲出我的担心，有理有据地说出我为什么对做某个报道难以接受，结果是每次都奏效！我相信，那就是为什么我会在伊拉克报道那里的冲突，为什么我常被派去报道华盛顿特区……为什么你看不到我在报道那些污七八糟的东西。

成功的要求：有勇气对没有效益的工作说不。

对事必躬亲、管理过细的上司说不

连一些鸡毛蒜皮的事情都要告诉你怎么去做，对于我们这些能独立工作、不需要很多监督的人来说，是一件烦恼的事。如果你的老板接连不断地来你的办公室，或总是打量着你的小办公隔间，如果他或她总是反复说自己的要求，或告诉你如何完成你的工作的种种细枝末节，或要求你汇报你完成的每一项任务，你就知道自己正被事无巨细地管着呢。不要紧张！你没有必要时时处处按照老板为你规定的方式工作。是的，老板先确立了一种他喜欢的交流、沟通风格，不过，实际上有一种巧妙的方法，可以减少管理过细，改变你老板的行为。

我接手过一项工作，公司有位高级管理人员从前刚好就处在我的位置。因此，他是微观经理的完美人选，因为他十分了解我的活该怎么干，但是，他并不怎么了解我。每天，这个人都给我发大量电子邮件询问情况。客户对最新的项目交付结果满意吗？你把当地的日程安排做好了吗？你更新项目计划并把新的目标交付日期告诉客户了吗？

X、Y和Z问题解决了吗？哎呀，真要命！尽管我不能无视他，可是我没有时间他想要什么就给他什么：例如发电子邮件详细说明客户的反馈，我的日程安排，我的各种项目计划大纲，等等。如果这种状况持续下去，我永远什么活也别想干。

“你说向东我就向东”，为了保证我们不要陷于这种工作模式，我用自己的行为让他明白我会如何与他共事。我简短地回复他的电子邮件，或者回答“是”或者“没有”，附上一封邀请，如“如方便请来参加我今天下午四点钟的情况报告会以全面了解最新情况。”我拒绝完全迁就他事无巨细都要过问、时时刻刻汇报最新情况的要求。过一段时间，他或者会来参加我的情况报告会，或者等待接收我定期发给他的计划进展报告。尽管我从没有明确地说过“不”，可是我却改掉了他事事处处监管的习惯（或者至少让他不再对我事事处处监管了）。

另外还有一种方式，也有助于打破对我们什么都管的工作模式，就是请那个人专门腾出一个小时来审阅项目情况。这样便把所有能吹毛求疵的问题都集中到固定的一段时间，同时还能认真地处理这些问题。我还利用这一个小时的时间，从我什么都管的经理那里，获得对某些问题的“洞察力和专业水准”（女士们，不妨安抚一下男人们的自尊），而且有时候我对他或她关心的问题陈述得非常详细。我如此详细地汇报，是因为主动告诉人们比他们想知道的还要多的信息，会增加他们对你的理解程度，打消他们对得你的能力的担心，并且使他们不再对你要求这要求那。一个小时之内，你就用自己对独立的需要满足了啥事都管的上司对控制的需要。

事无巨细什么都管，让我想起了《学徒》节目的最后一集，比尔?兰斯克团队的成员——有尼克、卡特里娜和我，指责他在我们准备名

人高尔夫球比赛时对我们管得太细。没错，比尔那天说的很多话都很在行，可是我们努力限制他对我们事无巨细的管理倾向，这样我们能尽自己最大的能力做好我们的工作。划定管界可以让你的工作效率更高，你的出色表现或许还会帮助你的上司得到提升呢——或者如比尔，就被雇佣了！

成功的要求：不要迎合什么事都过问、插手的上司；尽早在你们之间建立别的交流方式。

说“不”，保护你的私人时间

在电影《办公室的故事》中，有一场精彩的戏，一个星期五下午快到五点时，男主角急于要离开办公室，因为他知道，不然的话，他的老板就会来告诉他周末来加班。很不幸，他没有及时溜掉，果不其然，老板把头伸进那个家伙的工作间，告诉他周六早上九点来上班，还有周日！看到这一幕，我忍不住哈哈大笑，因为我自己就有过好多次这样的境遇！

你看，我们大家工作都很卖力，有的人工作时间比别人还要长，甚至有时还会工作到深夜，而且周末又要出现在办公室，这些都是料想得到的。可是，你应该分清楚，什么时候工作不适当，或者不公平地侵犯了你的私人时间。

有的人在其职业生涯中一贯奉行办公室无周末的政策，但我们其余的人则宁愿一周过一个周末。我曾跟一个客户发生过非常激烈的分歧，其中一次，就是为了我的团队是否必须在周末还来加班。我的那个客户很着急，他在周五下午四点钟告诉我，他在澳大利亚的一个分

部临时提出要求，要在周末测试软件。我没有不顾一切讨好客户而默然接受，而是向他说明这种情况是他们一方计划不合理造成的，没有理由因此要求我们临时加班。我知道自己的理由很充分、很合理，因为软件测试对于能否最后如期交工并不是关键。我请他重新安排计划，并坚持我的立场。尽管讨论演化成了一场（非常）激烈的争论，我的团队还是没有屈服，到了星期一，一切烟消云散。要是我所在的公司出了什么错，我会竭尽全力为客户提供服务，而明确了是非界线而且敢于去说“不”，我相信，实际上反倒会赢得更多的尊重。

成功的要求：你自己要尊重你的私人时间，别人也会尊重你的私人时间。

为了得到你想要的工作，讲出来

工作很少会自己找上你。招工的人可能会给你打电话，你的朋友可能会跟你提及她工作的公司有个职位，可是为了获得一份令人振奋而且收入丰厚的工作，你必须去“探险”。一旦你发现了这样的工作，你必须讲出来。

不要等着别人邀请你去面试

是的，你可以要求一份没有的工作。我曾在萨柏瑞公司两年后，对自己在那里的职业发展前景失去了兴趣。要是我想向上发展，我很可能不得不回到总部，到一个新的城市去，但我并不想在那个时候就去。于是，我开始研究其他有实力的科技公司，看在哪里我可以和客户打交道，拿一份不错的薪水，而且向上发展的机会更大。有一家这样的公司就在我眼前。

当时，萨柏瑞公司正在和一家名为第一商务的小采购公司合作，这家公司的起步模式、它当前的和被定为目标的客户基础，以及我遇到的雇员，都给我留下了深刻的印象。不幸的是，第一商务公司当时不招人。就此罢手吗？不，我不动声色地查到了其区域主管们的名字，通过电子邮件与他们一一联系，随后还打了电话，直截了当地告诉他们："我叫艾米?亨利，目前在你们的合作公司萨柏瑞公司工作，我希望能请您安排一次会面，面谈一下工作机会。"一位经理接受了我的请求，可是告诫我会晤的时机可能不太成熟，因为第一商务公司现在不招人，要等公司获得一些新客户后再说。我不管，我只是想同招工经理面对面地谈一次。于是我跳上一趟从家乡驶向康涅狄格州的火车，来到了他位于纽约市的办公室。

在我们的面谈中，那位区域主管又重申公司目前不招人，而且他说即便要招人，我也缺乏在连锁供应管理方面的经验，而这却是到他们那里工作的必备条件。我迅速从椅子里站起来，开始了我的陈述。我走到办公室的白板前，先画出了萨柏瑞公司的商业模式，接着画出了第一商务公司的商业模式，然后我列举了两家企业的相似之处，解释道，两家公司在相似的产业具有相似的客户类型，而且面临的挑战也相似。他没有表示异议。我在关键之处说服了他，让他相信了尽管我缺乏连锁供货管理方面的工作背景，可是，我的工作技能足以胜任第一商务公司客户经理的工作。我还说服了他，尽早雇用我对他们最有利，因为我跟他们的某些目标客户有关系，能把销售代表给他们领进门。他同意了，不出几周，我得到了一份工作，一份新工作。我在第一商务公司干了四年。

不要让传统的工作轨迹限制了你。遇到要在职业上的进一步发展

时，许多人往往错误地遵循行业传统，而原因仅仅在于“从来就是这样做的”。看看雄心勃勃的记者杰西卡，她是如何快速推进她在新闻界的发展之路的：

我在俄克拉荷马的阿德默尔做记者，一年之后，到了我在工作上第一次变动的时候了。作为一名记者，通常的情形是，先在一个像阿德默尔这样很小的市场开始做起，然后再到大一些的城镇——稍为大一些，但仍然在郊区。只有经过多年，才会迁升到大城市电视台。可是，我决定冒冒险，我联系了在俄克拉荷马城——一个更大的市场的新闻主管。我在那里有熟人，他帮我安排跟那位新闻主管见了一面。我跟他坐在一起，自信地向他解释为什么我会成为他新闻部的一位称职记者。我请求这份工作，而他最终雇用了我。通过冒险和大胆表白，我让自己的事业轨迹快进了好几年。

成功的要求：不要等待雇主去找你，也不要以为你找的雇主自然会明白你的价值。一五一十地讲出你的技能和经验可以胜任新的不同工作。

说出你的意愿

在面试的时候，你不需要玩“深不可测”那一套。这种手段在你约会的时候可能管用，可是公司要雇佣的，却是充满热情和积极主动的应聘者。不要表现出不顾一切或令人反感的急不可待，但确实要表现出乐观、自信，显出自己知道自己需要什么。

每次面试结束时，如果那个职位我确实很喜欢，我就会说：“我的确很愿意在这儿工作。”表明你的意图，表现出渴望和自信，而不要显得

捉摸不定、不可靠。记住，想要离开你现在的雇主和渴望加盟另一位雇主，是两码事。你想要这份工作，不是因为你痛恨从前的工作；你想要这份工作，是因为你向往在这家公司有一片光明前途。然而，这么说并不表示无论薪水多少你都会接受这份工作，所以，要做好准备好提出跟你的身价相符的条件。

我还经常“得寸进尺”。面试官问我还有什么问题的时候，我总是说，“你们对我还有什么顾虑，让你们觉得我不是这份工作的合适人选？”这样做可以给我一次纠正误解或消除对方顾虑的机会。要是你觉得问这样的问题显得有些狂妄，那么，请你不要忘记，在你问这个问题时，面试官其实已比较清楚你是否适合这份工作。如果他认为你适合这份工作，问这个问题不会对你有任何损害。如果他认为你可能不是很合适，那么这个问题又给了你一次机会，让你了解对方问什么认为你不合适，你可以进一步说明你认为自己能给该公司带来什么价值，很有可能会因此改变他的观点。

成功的要求：如果你想得到那份工作，就清楚明白地表达出来。

创造你的工作条件

很多时候，个人生活的变动（如配偶调动到了另一座城市），或个人的喜好（如你不喜欢自己的客户），可能需要你改变目前的工作关系，但这并不意味着你一定要失去自己的工作或必须另找雇主。你可以在同一家公司重新安排你的职位，只要你讲出自己的想法、提出你的志愿。我认识一些女性，她们提出要求更换客户或部门，在家里工作，调到别的城市，换一个主管，或减少工作时间等等。大多数人的要求都得到了满足。而很多遇到这种情况的人，以为他们的雇主会断

然拒绝对现状改进的提议，甚至不愿费劲去问一问。相信我，如果你精通业务，有口皆碑，你会对你能够安排自己的职位感到吃惊——只要你讲出来。

比方说，你的另一半调到了另一座城市，这种事就曾发生在我身上。我需要从德克萨斯州搬到康纳狄格州，可是我当时我所在的萨柏瑞公司在那里没有空缺。由于我不想离开公司，我开始想办法。首先，我研究了公司在纽约地区各项业务的内部派驻职位。然后，我给工作联络人打了电话，让他们了解我的技能和背景，希望会给他们留下深刻印象，因而让我在康纳狄格州从事远程服务。我的策略奏效了，最终，我竟然有了好几份工作可以选择。后来，等我要搬回德克萨斯州的时候，我听说在达拉斯可能有一个空缺，是负责管理一家大客户。我又给区域副总裁打电话请求把这份工作交给我。这两次，我仅仅是提出要求，就让自己的职业生涯和个人生活相适应了。没有人会主动上我家门来满足我个人的这些需要的。

一次， 戴纳给我讲过她是如何提出申请，并得到了自己想要的工作：

我曾是一家女子夜宿营地的经理，我喜爱自己的工作。可是婚后，我不得不随丈夫搬到离我们营地很远的休斯敦去。我实在想留在这家公司，因此我与营地的高管层进行了一次会谈，提议在休斯顿开展营地推销工作。因为大约70%的营地的顾客生活在休斯敦，我告诉我的主管们，在休斯敦设一个点会对营地有利，并且我解释道自己很适合去做这个工作，因为我有营销学的文凭和营销方面的工作经历。我还强调，通过电子邮件大多数的工作都可以远程处理，而且我可以每周返回营地一次参加员工会议。结果是，营地给了我丰厚的薪水，我在

自己家里工作了好多年，直到我有了自己的第一个小孩。这时候，我由于他们谈要求换工作，希望工作日更短，时间更灵活，甚至还要加薪！因为我已经证明自己的可信度和强烈的敬业精神，营地又一次接受了我的请求。

窍门在于：你在讲出自己想要的工作调整的时候，无论是重新安排还是工作时间变动，都要强调这对你的雇主会有什么影响，而不是对你自己。不要说“我需要”，或者“我想”，或者“这会让我很满意”，要在老板还没有来得及说出他们关心的问题之前，就打消他们的顾虑：工作调整会损害到你的业绩吗？会给公司增加成本吗？你负责的客户和业务会受到损失吗？在你提出变动工作的要求时，如果你把这些问题当作你的申请的一部分意义说明，你的上司知道你花功夫考虑过可能会出现的问题，他们会赞赏你的请求。而且，要是公司不能接受你的请求，你就不得不辞职，这样公司就有可能失去你，就这样说出来。你可能会惊喜地发现，你的公司很看重你，会尊重你的请求。

成功的要求：要求你理想的工作，你可能就会得到它！

何时不讲出来

有些时候，沉默是金，坐在一边观察、让别人说，才是上策。

当你刚刚开始工作的时候

约翰?普莱斯是我从前的总监，他有一套高论，称之为“第一个月等待期”。约翰说，新雇员应该在第一个月采取观察模式。不是行动模式，不是给人人留下印象模式，也绝不是大胆直言模式。倾听并吸收

公司文化，了解哪些人是实权人物，研究你没来之前就早已存在的公司政治。然后，等你对你的听众了如指掌，慢慢地，逐一亮出你的观点、想法和成绩。一开始保持沉默，会给你赢得信任和尊重；不然你就会被当作一个自以为是的饶舌者。你自己选择吧。

成功的要求：先留意观察、衡量评估，然后再行动。

把你不愿公之于众的情况留给妈妈

小心，不要让太多的同辈，除非是真正信得过的同事，知道你还没打算向大家，尤其是向有条件采取行动的高管人员宣布的信息。这一条特别适用于在你可能想出了一个有创意的点子的时候。如果你觉得你的同事人很好，不会窃取你的点子，就想想凯西的事例。凯西是西德克萨斯公司的能源咨询师，她在一个项目组工作，过早地把自己对如何实施一个项目的几个好点子告诉了大家。大家都觉得她的想法很棒。可是还没有等她把自己的想法告诉管理层，一位团队成员就独自把那些想法呈给了合伙人，把功劳全都抢了去。

还有，找工作的事情，也只讲给妈妈听。我的一位朋友为了抓住机遇，有机会就接受外面猎头的面试。他将这件事告诉了太多的同事，有人就捅给了他的老板。结果，我的朋友很快就被解雇了。

要是没有把握，宁可失于沉默也不要失于多言。我相信防人之心不可无。你的虚荣心和自负，可能会促使你忍不住把你的精彩点子或工作机会讲给别人听，可是要忍住，除非时机成熟，除非你已做好了面对各种后果的准备。如果你没能忍住，就有可能失去你应得的荣誉，甚至更糟，失去你的工作。

成功的要求：如果你的行动或想法不关大家的事，不要把它们说出去，除非时机合适。

当你不能为自己的错误取得原谅的时候

你有没有出过这样的差错，无论怎么道歉，讲得有多好，或多诚恳，都无法让人谅解你的错误？有的时候，你已经无比郑重地进行了检讨，但矛盾就是无法化解，惟一的解决办法却是，第一次道歉后，闭上嘴，时过境迁，你的错误会渐渐从大家的记忆中抹去。有的时候，你只要回去工作就行了。

唐娜曾是一家计算机公司的经理，她给我讲述了如何没有说话而保住了自己的工作：

大家都知道我心直口快。一次，我参加高层管理会议，在一次晚间活动中，我跟一些同事谈论到一个争议很大的业务问题。主席支持一个方针，可是我觉得那种做法不妥。我正在跟一部份人讲我反对的理由，主席从我身后走过来，听到了我的话。他打断我，说道："如果你那样认为，也许你该离开了。"

我一句话也说不出来。

第二天，他一开始自己的主题发言，就说听众席中少一张椅子，因为我们当中的某个人不能支持公司前进的方向。我知道他是在说我。第二天，我去找我的上司，请教他我是应该主动辞职还是等着被炒鱿鱼。他告诉我两者都不必。我意识到，要重新获得信任，惟一的办法

就是闭上嘴，埋头工作。这是一个商业决策，许多聪明的人都支持它，而我的工作就是要用结果证明那是一个正确的决策。于是我埋头苦干，领导我的团队来证明，我对公司的支持行动胜于雄辩。

我所带领的团队很快完成并超额完成了财政目标。没过多久，那位主席主动找到我，对我说，“你干得很出色。过去的就让它过去吧。”我想他说的是我摆脱尴尬处境的方式。

最后，我想回到本章一开始我还没有讲完的轶事上来。在我对那位部门头头直言不讳之后，发生了什么事呢？首先，我认识到我在坦率直言的时候方法不对头。我没有准确地了解对方：显然他对自己的形象看得比解决问题还重要。我还应该认识到，他没把我看作一个合作伙伴，而是看作一个在公司阶梯上比他低好多级的年轻女子，而且我不应该当着他的下属指责他。还有，我不应该列举生硬的事实，而是应该用一种温和的方式提出我的观点，提出自己解决问题的建议。本来，对于客户、那位部门头目，还有我，都有可能会是一种胜利的，但实际情况并非如此。最后，有人不得不离开公司，可是离开的不是我，而是那位部门头目。他也是有话就说，可是讲得不在点上，不过这不是我在这一章里要讨论的事情。他没有大谈自己的专业技能，没有特别讲自己的好点子，甚至在自己的部门面临严重问题时，没有坦率地说出来让别人去改进。不幸的是，他把口舌都浪费在了我身上。

成功的要求：言之有物。

拥抱挑战，勇于冒险

当我告诉爸爸我打算辞职，要动用我的储蓄参加一个真人秀电视节目的时候，他跟我说的第一句话是："你疯了。"我确实是疯了！我知道自己是在冒大风险。可是我坚守自己的阵地。我说："爸爸，如果我不去冒险，我怎么会知道是否会有激动人心的机会出现？永远也不会知道。"

《学徒》最后一集播出后，仅仅过了几分钟，父亲就打通我了的手机，对我说："那么，你现在还没找到工作吧？"他没有说任何安慰的话，例如"亲爱的，表现不错"，或者"那是唐纳德公司的损失"等。什么都没有。我父亲只想知道我是否很快就能找到工作。他这样做不是刻薄，不是居高临下，也不是对我的成绩视而不见。他是在用他自己的方式保护自己的长女。父亲想知道的是我是否平安，他一贯认为，平安就意味着被一家稳定的公司雇佣。他这么问我倒让我想到，他为联邦政府的烟酒枪支管理局工作了近30年，他的思维模式深受我祖母的影响。她老人家让自己的儿子坚信只有政府的工作才是稳定的：每两个星期保证发一次薪，而且从不裁员。年轻的时候，父亲拒绝过一份私人企业的工作，那份工作的薪水是政府给他的薪水的三倍。他更喜欢长远的稳定。

我就是在这样的观念模式下长大的，只要我一偏离传统的轨道，父亲就会为我担心，上面这一幕在我的一生中经常上演。他不赞成我攻读MBA，而是鼓励我继续工作。可是我一意孤行，在德克萨斯州基督教大学读了两年MBA课程，毕业后，我的薪水涨了一倍。当我问父亲我是否应该离开萨柏瑞公司，去一家名为第一商务的刚刚起步的科技

公司时，他告诫我：“艾米，走这一步确实很冒险。呆在萨柏瑞公司这样一家稳定的公司更稳妥。我要是你，是不会走的。”（私下里，我猜想他是不是为家里人再也得不到萨柏瑞公司的机票补助而惋惜。再也没有去阿鲁巴岛的免费假期了！）我解释道，如果我在公司阶梯上这么慢腾腾地往上爬，我永远也不会有出息。他开玩笑地回敬我：“那好吧。你想怎么做就怎么做。不过，别说我没有跟你说过。我想你根本就不需要我的意见。”

父亲说得没错。我想要的不是他的意见，而是他的赞同。

一句响亮的“去干吧！”就会点燃我的自信，让我在事业上迈出冒险的第一步：离开一家稳定的公司去跟随一家前途未卜的网络公司，无论是沉是浮（如果你了解科技行业，你知道它会财源滚滚也会萧条破产）。

我不是在指摘父亲的告诫有什么错，他这么考虑也是出于对我的爱。不管怎样，父亲的确是位了不起的父亲，他特别关心我的生活，我们之间的关系十分密切。可是，我环顾身边其他的女性，发现她们许多都和我一样处在一个所谓的“爸爸的乖乖女”等式中，我是这样给这个等式下定义的：

一心保护女儿安全的呵护型父亲 + 一心讨好父亲的小女孩心理 = 惧怕冒险的女性

女性与父母的关系会影响到她们成年后的抉择。我个人认为，“爸爸的乖乖女”等式同有些女性在事业上不肯冒险，而大多数男人却不把冒险当回事，有很大的关系。还是个小女孩的时候，大人们总是告诫

我“要做个乖女孩”，“小心”，告诉我“我们会照顾你的”，“一切都会好的。”而我的弟弟，他只比我小十一个月，听到的却是“要坚强，”“坚持，”“你能行”，“向场外甩。”（最后一句话是字面意思。我弟弟高中时就被选中加入了职业棒球未成年人联赛队，效力于洛杉矶道吉斯队，而没有去上大学。要是他们的乖女儿也要去搞职业运动而不是上大学，看看我的父母会作何反应。）

女儿违背父母的意愿，并不是一件感觉很妙的事。但最终，大多数父母都会接受女儿们在人生中所作的决定，而且如果事情出了岔子，他们往往是第一个拥抱她们的人。他们也会为我们的成功欢心，而那些成功，如果我们总是听从父亲保守的建议，永远也不会取得。尽管我心里对这点坚信不疑，但如果一件事情父亲一开始就会，要告诉他还是挺为难的。

克里斯蒂?布莱克洛克是一家效率咨询公司威德沃克斯集团的合伙人，她对于我们这一代女性觉得不可思议，一方面，社会现实教我们要避免冒险，但另一方面，我们又是在 “女性无所不能”的女权主义口号下长大的。更为矛盾的是，我们可以效仿的职业女性也寥寥无几。克里斯蒂叫我举出几位我少女时代所崇拜的职业女性，我才意识到，我居然连一个可作榜样的成功商界女性也说不出来。如果一定要举出我在事业上崇拜什么人，我只能说麦当娜了。她的叛逆精神，在我还是个小女孩时就引起了我的共鸣，我为她能不断重塑自己、活力四射而着迷。除了麦当娜，我翻翻自己脑海中的记事本，我愿意效仿的成功职业女性，一个也找不到。

我的母亲是无可挑剔、最棒的母亲，她的影响对于形成我的价值观至关重要，然而，她没有自己的职业，因此不能教导我如何冒事业上

的冒险。在我们那条街上，其他妇女也都是居家过日子的妈妈，没有任何成功职业女性的形象（惟有我的祖母和外祖母例外，她们俩工作了一辈子，外祖母是一家银行的副总裁，祖母是教会办事处的执事）。如果有一个职业上的楷模，至少会让一个女孩对自己的潜力产生信心，帮助她构想自己的成功未来。不过，尽管我所生活的环境教我避免冒险，也没有几位职业女性可作榜样，我还是成了一个果敢、自信的女性，自己教会了自己走上舞台。

那么，我说的走上台是什么意思呢？我指的是任何积极主动的行为，包括敢于冒险、突破起码的工作期望值、寻求担当更大的责任。走上台的意识，帮助我以及很多别的女性获得了发展，我也希望它能帮助你成功，尽管对于你来说勇于冒险、主动出击，并不是轻而易举的事。而如果你选择不站出来（这也是一种选择），你将错过这样一种工作生涯——一种充满刺激和挑战性、人物形形色色、追求自我实现、令人自豪、获得升迁和经济回报的工作生涯。

走上台的时候到了：你不能永远做爸爸的乖乖女。

自信就是你的女王

走上台需要自信，需要一种自我肯定、对自己有能力获得成功的自我肯定，而这也正是许多女性心中发虚的地方。简而言之，我们往往将自信和专业技能、专业知识混为一谈。

女性以为我们必须是房间里最聪明的人、必须知道所有的答案、必须对某门知识了如指掌，才敢去接受一项新的任务、去申请一份工作、或者主动接受一个我们专业领域之外的项目。女性要么因为害怕

失败，要么就是因为害怕失去当前的安稳感，或者担心让爸爸失望，不会一往无前地投入众多的新岗位。我们中的很多人，除非彻底了解某个问题，便不能坦然地涉及。

男人呢？你只要看看大多数周日的早间谈话节目和有线电视节目，就能看到他们在大谈特谈自己的观点。你以为他们真的无所不知？根本不是。他们不过是不怕“演戏”，表现得好像他们真的无所不知。就自信而言，男人和女人的差别就大了：男人知道自己不一定非要是专家才敢发表自己的意见；女人觉得自己需要有个哲学博士学位才敢讲出自己的见解。

我不是建议女性在进入这些场合——会议、新工作、新任务时，毫无准备或完全不够格，而是要相信自己不必非得是爱因斯坦这样的人物，才有信心去尝试新事物。知识不是自信的先决条件。当我们相信自己有能力运用现有的优势，有能力去学习，承认错误在所难免，没什么了不起，那么我们就会自信起来。

成功的要求：你不用成为对某个领域的专家就可以走上前，去冒险。

让心中的未来伴随自己的行动

不仅要对今天你有能力取得巨大成绩有信心，还要对你未来岁月的成绩有信心。你不一定要说出那些成就——经营一家公司、写一本书、作一位受人尊敬的老板，只要相信你自己有超越现在工作的潜质就行。如果你对自己的未来充满信心，你现在自然会有不俗的表现。想想看，几乎所有成功的商人都是从最底层开始做起的；可是即便是

在入门阶段，他们对自己未来的设想也比日常工作所能带来的东西要宏伟。

说得更具体一点：为你理想的职位，而不是你现在拥有的职位工作。比如：即便你刚开始不过是公司的一位行政助理，迈进办公室的时候就要想着："有一天我也会有自己的行政助理。"如果你是一位项目经理，可是你的目标是有朝一日成为一位CEO，你就需要展现出自己的领导才能和战略远见，而不是仅仅把重心局限在具体的技术工作上。不错，你的工作可能是些繁琐的行政事务，诸如制定项目进展报告什么的，可你始终要尽可能胸怀更加宽广、远大。比方说，如果你在写报告时能将日常的活动同公司的较大目标，如节省开支，联系在一起，就展现出你懂得，即便是小任务也要大目标相联系。

如果你在行动不时刻牢记着自己的未来，你就会把自己定型为一个没有长远打算的角色。看看那些将自己定型为甜心宝贝的女演员们吧——朱丽娅?罗伯茨，梅格?瑞恩，里斯?韦斯伯恩。这些女演员不大可能去扮演反面人物，即便她们自己很愿意去扮演这样的角色。（如果她们演了，我也会难以接受。）我的许多经理实际上防止了我给自己定型、画地为牢。我的一位老板克里斯，把我介绍给客户时总是这样说："这是艾米，公司的业务经理。有一天我会为她工作。"他的话给了我极大的自信心，有助于我展望自己的未来。

成功的要求：胸怀理想而动，今天就自信地上台。

把握时机

最难于走上台并表现出信心的，是在压力很大和非常紧张的时刻，

在这种不经常碰到的场合，短短几分钟所有的目光都集中你身上，而你的整个未来似乎也处在转折关头。在那种关键时刻，你要么呆若木鸡，要么选择行动。

第一商务公司是一家技术公司，帮助大公司建立电子市场买卖产品。我在那里工作的时候，经营正处于兴盛时期，公司的客户多得应接不暇。就连大型的、每年盈利数百万美元的公司也想与我们的销售团队会面。潜在客户来到我们的办公室，一连几个小时，我们公司的人员会跟他们介绍我们的各种技术能力：市场部的副总经理介绍公司的战略；技术部的副总经理介绍我们的软件和设计；咨询服务部的副总经理介绍如何运行和使用那些软件。因为我们的销售机会纷至沓来，许多销售环节同时展开，公司迫切需要别的雇员参加进来，帮助做销售推广。

一天，我正在东海岸客户的工地上工作，我所在部门的副总经理安迪给我打电话，要我给我们最大的一家客户介绍第一商务公司的咨询流程。他不仅要我介绍我们的项目管理方式，这是我的专业，还有其他领域——开发环节、培训以及供货商环节。这个任务令人生畏，因为这个目标客户是由康柏、惠普、日立、三星等大科技公司组成的大财团。想到要给他们做演示我都吓坏了。赢得这样的高级客户会让我们这个年轻的公司的信誉大增。这是我们公司最想做成的一笔生意。一开始，我想，“太难了！”要我站在世界顶级科技公司的主管们面前推销我们的技术方案，太不可思议了。要是客户问我一个问题我回答不了怎么办？我会呆站在那里，在大家面前显得那么无能。越想越可怕：要是我说了什么话跟我们的销售人员已经说过的不一致或相矛盾，结果销售环节毁在了我手里可怎么办？那么，我岂不就成了公司丢掉大生意的罪人，自然要被扫地出门了。

在我的脑子里，我们已经丢了生意，而我已经丢了工作。

很快，我把自己拉回到现实中。现实是，我熟悉这些材料，我对公司很了解，我很擅长在公开场合演讲。现实还是，我对自己很有信心，总是寻找富有挑战性的机遇提高自己。想到这些实际情况，我头脑中所有消极的“如果怎么办”都清除掉了，我转而重新考虑积极的“如果会怎样。”

如果我的表现非常出色，帮助公司做成了这笔生意会怎样?

如果我给50多位技术主管留下了深刻的印象，他们希望我来负责这个项目会怎样?

如果我给第一商务公司我还不认识的董事们留下了深刻的印象，而且他们向我的主管对我大加褒奖会怎样?

我承担了这项任务，接受了这个挑战，因为我认识到这是一个让我崭露头角的新机遇，我仿佛看到了自己在大放异彩。

结果是：在公司同仁齐心协力的努力下，公司签下了了与他们的第一单生意。尽管为了准备我的演示，我度过了许多不眠之夜和忙碌、焦虑的日子，可是我的积极的“如果会怎样”成了现实。我继续为争取许多大生意作演示，收到了许多电子邮件，出席了一个又一个公司会议，为许多成功的项目做出了重大的贡献，并且我的努力得到了认可。因为迎接了这个大风险，我从一名普通咨询师成为一名“星级咨询师”，那一年，我被命名为“年度咨询师”。我从一位项目经理，一位仅

有几个人知道的、幕后工作做得不错的项目经理，成为一位闻名全公司的实力派人士。

成功的要求：关键时刻充满自信地走上前，因为一次活动就可能会让你开始腾飞。做好准备，构想你成功的未来。

料到会出差错

我二十来岁学到的很多东西，都来自我做过的错事，我希望这种情况会一直持续到我三十多岁、四十多岁，甚至是五十多岁的时候。简而言之，尽管我是个完美主义者，我认为我还是会犯错误的。这听起来显而易见，可是因为女性往往是自己最严厉的批评者，预见到会出差错，就是给自己一次机会。

艾比是一家独资企业人力资源部的经理，她给我讲了自己最近在工作中出的一个大差错。她的工作职责中，有一项是给公司到国外出差的雇员办理签证。有一位高级职员需要出国，可是因为他不是美国公民（在他预定上飞机的前一天，她才知道），他无法在出行前及时拿到签证，最后不得不让其他人顶替了他。光换机票一项的花费就达7000美元。是的，这个错误确实太昂贵了，可是，看艾比歇斯底里的样子，我还以为她杀了人呢！一连好多天她一直因为这件事自责不已。几个月之后，我问她年度总结做得怎样。她说："我因为制定了新的医疗计划、执行了员工奖励制度、向全公司作了人力资源情况报告而受到了表扬。"我问她那次出差风波怎么样，她说再没人提到。可是，那个错误仍然是艾比在过去的几个月里，一直耿耿于怀的惟一一件事。艾比现在认识到，她一直对自己太苛责了。她还认识到，要是一个男人犯了同样的错误，很可能会责怪政府的规定太愚蠢，以及那

位员工没有早点说清楚自己的公民身份，而不是像她那样一味自责。

忘了签证不是艾比犯的最大的错误，最大的错误是她处理这件事的方式：她让这件事蚕食自己的信心。处理错误是一件心力游戏。一旦出了错，不论是谁的责任，我们有两种选择：自责并对它念念不忘，或者原谅自己并接受现实。后一种方式让我们依旧保持自信，今后还能勇于冒险。前者则会让我们因惧怕犯错而止步不前。

出了错，不要对自己太苛刻，继续走上台。或许，对于我们自己，最刻骨铭心的可能还是失败，但在别人眼中，成功的光芒会最终遮盖失败的阴影。眼光要放远一些。托马斯·爱迪生说，他从来不把任何事情看成失败，而只当作又向理想的结果接近了一步。因为错误是可以从中学习的经历，要知道你未来的事业之路还很长——从大学毕业算起很可能有40多年。二三十岁的女性往往会忘记，她们漫长多彩的职业生涯才刚刚开始；在事业之路上，我们会有许多小胜利和小挫折。看看我：10年后，将来在全国性的电视上被炒了鱿鱼，也不过是我人生故事的一个篇章。

成功的要求：须知错误难免。料到会出错，从错误中学习，而不是苛责自己，重新走上台，这样你才能不断前进、上升。

如何在你的温柔乡外工作

假如你主动承担了一项重大的任务，或在会议上刚站起来要大谈自己的新想法，大家都等着看你的表现，可是突然你想到："坏了，我怎么……？"你有些慌了神，觉得自己就像是个骗子，担心大家就要看穿你高级的埃斯卡达西服表面下的真面目，看透你不是他们心目中那个

聪明女人。好了，女士，这才刚刚开始，只要你这么想，就会没完没了。你不如给自己赶紧找个可以依靠的丈夫，因为你一个人没法应付。

如果这样泄气的想法闪过你的脑际，不要慌张。深吸一口气，用下面的方法帮你在疑惑时继续前行。

自信、灵活地说“我不知道”

对于自己不知道如何回答的问题，你别担心。以我的经验，我已经懂得，说一句“是个好问题，让我考虑考虑再给你回话”，会给你树立更高的威信。这种诚实的回答不等于一句简单的“我不知道”，也不等于虚张声势、含糊其辞而让自己陷入窘境，或者茫然无措地看着提出问题的人。方法很简单，在会议中间，你只要离开自己的座位，拿着这个问题去请教知道答案的人，然后带着正确的答案回到会议上。你立刻就成为超级明星了！一句“让我回头告诉你”，可能是我的武器库里最有价值的武器。

还有一个简单方法，就是如果你不太清楚人家究竟是什么意思，就请他们再把问题讲得明白一些。别假装知道对方的意思，否则你会答非所问，让自己显得更愚蠢。我有一次难忘的面试经历，首席财务官问了我一个他的业务上的问题，我不知道怎么回答。我没有老老实实地回答，反而没完没了地说，以为我良好的演讲才能——自信的口气、注意眼睛的交流、内行的话语，会掩盖我内容上的缺憾。大错特错！首席财务官面带微笑，得意地说，“你没有回答我的问题。”他说得没错，我尴尬极了。女士们，真正的骗子被揭穿了。

在我亲眼见过的最精明的推销员中，有一位实际上智商并不是很高；他曾是个运动员，说实话，听他说话一点也不像个有素养的专业技术人士，倒更像个足球教练。乍一接触，你绝不会料到他是能做成好几百万美元生意的人，可是他完成的交易额在我们公司几乎无人能及。而且，这个家伙对他所推销的软件的了解，很可能比他的大多数同事都要少。然而，他很清楚，如果说到销售工程，他的同事里纳斯最在行；要介绍产品性能，最好找市场部的吉姆；要讨论公司的运行流程，马克最棒。总之，这位运动员知道如何请恰当的人给出恰当的答案。所以，他要跟客户会谈时，总会把最棒的专家网罗入他的团队，并把他们聚集到同一间屋里，让他们干自己最在行的事情。实际上，是他的团队替他拿下了一笔笔的生意，而他自己则坐在一边对自己的天才钦佩不已。

成功的要求：要主动说我不知道答案。你不必是房间里最聪明的人；只要不怕求教于人，知道谁是最聪明的人就行（而且要让他们和你同处一室）。

倾听：会让你不内行时也显得很内行

在我们很明白自己确实不懂时，最好的办法往往是洗耳恭听。我到第一商务公司上班的第一天，便被派到位于田纳西州金斯波特的伊士曼化学公司，跟伊斯特曼的采购团一起负责我们的软件执行情况。我有一个大麻烦，就是对第一商务公司的产品电子采购软件系统的实际运作情况，我一点都不清楚。但客户并不知道这是我上班的第一天，我担心要是由我来告诉他，他会对我产生不信任。我还担心，要是我说得太多，肯定会露出马脚。所以我自信地来到了工地，让客户讲述一切；只有在谈到我很有把握的一般性话题时，我才说几句。这招太

有效了，因为，实际上我从客户那里得到了免费的培训，而他还给我付钱让我请教他呢。（我太狡猾了。）而在被问到某个我不能圆满解答的问题时，我就会从我的锦囊袋里掏出“这个问题很好，我以后答复您”。

不过，我得向你坦白，我还不是保持沉默的高手，因为我容易东扯西拉。对自己没把握的话题，要是我竟然开始大放厥词，往往会掉进一个愚蠢的黑洞，连自己都不知所云。我发现自己常犯这样的毛病。可别掉进我那样的陷阱里。要是没有把握，闭紧嘴巴，竖起耳朵，只有在你确实有实质性的东西要补充的时候再开口。一旦要补充，就讲得简洁明了。

成功的要求：当你真的、的的确确对眼前的话题一无所知时（这跟你不是这方面的行家是两回事），安安静静洗耳恭听。那样会填补你知识方面的空白，而且（意外收获！）人们可能会以为你是个沉默的天才。

不要犹豫不决，相信你的直觉

再重复一遍：你不必非要知道所有的答案，或者一定是位专家，才能担当新的职责或接受新的项目。每一份工作都有一个学习曲线。男人们深谙此道，他们自信地走上去，接受新的挑战。多年来，看着我周围的男人们走上台，抓住了一次又一次的机遇，我对自己边干边学的能力越来越有信心，认识到应相信自己的直觉，采取行动。别忘了，你决定走上台的那一刻，就是在发出信息，表明你有能力去学习。

有一次，我被派去协助一家新公司开业。那家名为“艾派克健康在线”的公司，要负责为保健行业建立一个大型电子市场，这样，医院和保健中心就可以在网上购买所需商品，大幅减少成本、提高效率。第一商务公司的软件是艾派克健康在线公司运作的基础。我被派往纳什维尔，有一周时间，我差不多都是跟这家公司的五位创业者和高管们围坐在会议桌前，商讨我们的业务进程。我是这帮可爱的乡巴佬们中，或者可以称之为从不知道、或很少跟一个女人坐在一起共事的老头们中，惟一的女性，而且是这些男人和我公司之间惟一的联络员。他们把我看作举足轻重的人物，手握第一商务公司的软件产品，要建立一家以这一软件为关键的全新的公司——艾派克健康在线。

我的脑袋有点大了，担心应付不过来。我对我们公司的软件产品当然是很熟悉的，可是，这些老板们还期望我知道如何建立一家软件核心装备的企业，比方说如何建立公司的管理体制；如何识别和分配业务程序；如何评价员工的需要。我以前不仅从未创建过公司，而且也没有我可以效仿的模式，因为像艾派克健康在线这样的公司以前根本就不存在。这个沉重的任务充满了未知数，加之我的老板给我的压力，他对我说过，如果这个项目成功的话，艾派克健康在线模式——实质上，就是靠出售我们的软件建立一个个公司——将成为第一商务公司的一座金矿。

我是我们公司的惟一代表，对此我感到不是很踏实，可是我必须找到自信，因为对于我来说，这是一次展示技能、学习新技能、让自己出名的机会。走上台去犯点错，总比缩手缩脚要强。（我确实出了几次差错，如低估了几项产品最后交付所需的时间。）

我知道自己只能上台别无选择，我用了两种方式给自己打气。首

先，我相信自己现有的项目管理技巧，可以运用到这项责任更为重大的任务上来。说起来，项目经理不过就是信息流的载体，是会聚所有相关人员知识、主张的中心。项目经理负责信息的索取和传播。我们不必知道所有的信息，只要知道能从哪里得到信息，以及如何高效地将其传达给恰当的人就行。打个比方，尽管我不必知道艾派克健康在线的数据中心所需的计算机的型号和数量，可是我必须找到能知道这些情况的专家，然后把情况告诉艾派克健康在线的员工。（把这个问题乘以一千，你就能理解为什么项目经理一天到晚总是忙个不停。）说到底，尽管这个项目涉及的范围比我负责过的其他项目都要大，可它需要的技术是我已经具备的——信息检索、关系管理、有效沟通。了解了这些让我信心大增。

我给自己鼓气的第二个方法，就是相信自己的直觉。我很想对所有的决定和可能的行动一一分析，可是出于当时的商业节奏的需要，几乎没有时间对所有问题一一详细解剖、分析。时值2000年，我们的首要任务是“抢先上市”，让我们的产品抢在竞争对手之前尽早进入市场，而不是等到产品成熟却无人再买的时候。如果不细致分析，还有一个替代的办法，就是相信自己的感觉，然后行动，行动，行动！因此，我下了一个明确的决心：相信自己的选择，不要把时间浪费在对自己没完没了的猜疑上。

在艾派克健康在线这个项目中，我大胆地走上台，让我们获得了丰厚的回报。五个月之内，我们就把艾派克健康在线这个刚起步时只有五名员工的新公司，发展成为一家超过75人的全面正常运作的公司。在以后的几年中，艾派克健康在线扩张了两倍，今天，它已成为全球卫生保健品交易所的一部分。截至2004年夏，它将一千四百多家医院和一百多家保健品和设备供货商连结起来。全球卫生保健品交易所是

保健产业最大的交易中心，这一切，都始于当年同五位年长的男董事一起坐在会议桌前的一位年轻女子的勇气，她没有翻来覆去、犹豫不决，而是果敢地迎接了挑战。

成功的要求：记住你不必事事清楚，才走上台去。你可以把现有的技能和直觉运用到其他领域，作为你的选择的基础。

避免头衔崇拜

走上台去还要求你在恰当的人物面前站出来，这往往意味着要跟比你权力大的高层主管，或者至少头衔比你高的人讲话。对这些掌握大权的人的畏惧，确实会成为妨碍女性走上台或发表见解的障碍。看看杰西怎么说的：

我在老板面前总是觉得自己很傻。一天，我穿着运动鞋跨进办公室，老板问我为什么穿着跑鞋。我告诉他我是为了做疾走锻炼而走着来上班的。他说："纽约居然还有人做疾走锻炼吗？"他的评论让我哈哈大笑，可是我不敢相信自己居然说了那么愚蠢的话。我只想找个地缝躲起来。在老板面前我总是说蠢话。我觉得他肯定认为我是办公室里的傻女孩。

再看看杰西的话，你觉得傻吗？她确信自己无论说什么，对于这个"大人物"来说，听起来都很荒唐。

我的建议是什么？就是克服这种心理！

我不是说某些人不会让你畏惧，而且你可能也不希望自己用跟保安

说话的语调，跟你的CEO讲话，可是，让某个人在工作中的身份蚕食、窒息你的好主意、你的活力和你的智力，未免给那个人的权力也太大了。

我的规则是：不要让包装把你唬住。不要根据某个人的头衔就认为他们有多聪明、多博学、多有权威。窍门是：想想这些人在办公室之外的角色，把他们塑造成另外的角色。记住，每一位CEO都是某某人的姑姑或叔叔。你害怕你自己的桑德拉姨妈或查尔斯舅舅吗？设想你遇上了正在烧烤野餐的CEO，他穿着帆布短裤和一件劣质的衬衫——你会被吓坏吗？或者设想：要是你在征婚网上看到了这位CEO的简介，你会跟他订个约会日吗？

幸运的是，我谁也不惧怕，即便是高层主管或CEO们。我可能会仰慕、尊敬并敬畏这些人，以及他们的业绩，可是，这种情感并没有压制我的个性。出了办公室，我们都是平等的。要是我觉得我没法跟这位CEO一起喝杯啤酒，那我也不愿意为他工作。

成功的要求：克服畏惧之心，摆脱你同事的职业角色，想想他们在生活中的角色；这样，他们在你的脑海中的威严就会减少一点，而你也就会有勇气走上前去。

人们会议论你：让他们去说吧

别指望人人都会喜欢你。是的，你希望以自己的能力和才华给人们留下深刻印象，可是你不可能总是如愿以偿。如果你在工作中取得了成功，会有不少人说你运气太好、成功过头了，甚至会有人说你是个马屁精，或者是靠睡觉才爬上去的（对于女性来说，这种说法再平常

不过了）。要是你失败了，哪怕只有一次，他们就会窃窃私语：“我早就知道她不行。”

对你最不留情的批评者往往是你的同辈、跟你处在同一级别的同事。因为他们要跟你竞争，你的成绩和失败都回让他们想起自己的工作业绩。所以，他们的批评很大程度上反映了他们对自己的评价；那种常常是狭隘的，根本就不是你所能控制的。

要是你的行为和自我评价都建立在这一小部分不负责任、阴险的人对你的评价上，那你就会限制自己的能力，不敢站出来，最终，也就不能取得发展。

说到应付批评，男人的脸皮比女人要厚，在这一方面，我自己天生就像个男孩子。我曾经做过一次性格测试，心理学家告诉我，测试表明我的个性有些相互矛盾的地方：在事业上，我勇于冒险，不在乎别人怎么看，我行我素，这没错；可是私底里，我希望人们喜欢我，往往会讨好别人，这也不假。

严肃的批评、无聊的批评和说三道四是有区别的。说三道四谈论的是个人的事情，无聊的批评是对你工作的侮辱，你可以不予理睬。对你说三道四、无端指责的人，通常无意帮助你出类拔萃（要知道，这跟你在接受工作面试的时候听到老板对你的批评是两码事。）在出现在全国电视节目上面对成千上万的观众之后，在读了许多夸张的报道和关于我的能力或缺乏能力的评论之后，我养成了几种对待无聊批评和闲言碎语的态度：

首先，别人怎么说你跟你没关系。在某种程度上，了解别人对你的

看法是有益的，这样你可以改进自己没有价值的行为。诚实的批评是有益的，可是流言蜚语只会伤害你的感情，挫败你的抱负。别理会它们！

第二，有人谈论你说明你有吸引力。有人曾经说过这样的话，我也留意到了这一事实：没有人会把时间浪费在谈论乏味的、微不足道的人身上。无聊的批评满天飞的时候，也许就是因为人们在嫉妒你。

第三：报复只会火上浇油。要压制住这种冲动。我从自己在办公室和面对媒体的经验中学到了这一点。到今天记者们还会给我打电话，希望我会说点对我的竞争对手恶意中伤的话。可是要是有人问到我怎么看别人对于我的无端指责，我一笑而过。任凭侮辱在你背后滚过，对于女性来说尤其难以做到，她们常常让自己受伤的情感和愤怒主宰自己的行为。克制，采取最积极的方式，把心思放在走上台去，而不要放在猛烈抨击上。

第四，有可能的话重建关系。你可以不屑于参与到幼稚、无聊的行径中，但是，你不妨用成熟的对话回击它。如果人家对你的议论有对的地方，或者你觉得自己能阻止谣言的传播，就径直找到源头，试着谈谈那个问题。有的时候，别人的牢骚是正当的，你知道按规矩自己应该道歉。可有的时候，人们发牢骚不过是散布流言蜚语，直面罪魁祸首会吓得他们闭上嘴巴。

第五：受尊敬和受欢迎是两码事。我私下更喜欢后者，可是在工作上我更愿意我的同事和上司说我聪明、有能力，是个泼辣的人，而不是其他："她是个漂亮可爱的人，可是干工作靠不住。"我不喜欢不被人喜欢，可我只能退而求其次。

成功的要求：不要理睬无聊的批评和流言蜚语。

设想自己处于最糟糕的境况

讲了这么多，要是你的冒了险失败了，最坏的情况又如何呢？为了让自己更安心去冒险，我的方法之一就是，设想一下假如我的冒险行为事与愿违，我最糟的处境是什么。

冒险：承担一份跟以前干过的完全不一样的工作。

最糟的情形：主动辞职或被炒鱿鱼，不得不回家跟父母呆在一起。

冒险：在会议上提出一个可能会遭到的反对的意见。

最糟糕的情形：有人说，“你错了”，而我纠正自己的错误。

冒险：主动要求承担一项有难度的任务，可是无法完成。

最糟糕的情形：得不到加薪或升职，或者自己觉得有点不好意思。

成功的要求：度过并解决你所能料到的最糟情形。这样，你走上台去面对风险的时候就不会太胆怯了。

打消“街头流浪女人”情节

说到在经济上养活自己，许多女性都怀有一种情节，私人投资者以

及《老女人的关系网》一书的作者之一凯西?艾略特，将其称为“街头流浪女人”情节。艾略特对我说，许多女性不敢冒险，还有一个原因，就是她们担心自己会沦落到特别可怕的境地，例如，独身，无法养活自己，到街头喂鸽子。

这样想真是一种罪过！

我常常冒险，就是因为我已克服了这种恐惧。这样想听起来可能有些傻，可是，我曾一直觉得，要是我在银行里的存款不够至少一年的生活费，那我就会付不起账单，很快就要沦落到住在大桥底下纸箱里的境地了。这种所谓 “流浪女人”情节，也有好的一面，就是我力争有宽裕的存款，从而减轻我对经济问题的担忧，让有可能出现的最糟的情形不那么可怕。

即便你没有很多储蓄，要是你减少生活花费（不过别到了你必须举着“愿意为有口饭吃干活”的牌子站在街角的程度），还是可以去冒险的。我的一位朋友为了回研究生院学习，从年薪六万元的生活下降到靠学生贷款的生活。她每天的预算是11美元。她仍然有社交生活，仍然每日喝咖啡（只不过不是星巴克的），而并没有流落街头。短期的经济牺牲并没有她想象的那么痛苦，从长远看，她会挣到的金钱不仅足够偿还学生贷款，而且新工作让她更开心了。

为了走上台建立一个自己的非营利组织，雷切尔?缪里也降低了标准，过起了不那么豪华的生活。雷切尔创立了“女子创业组织”，鼓励年轻女子提高数学、科学和技术技能。她申请了500美元的补助金，开设了一个信用卡帐户。她有一年没拿薪水，吃了许多米饭和青豆。她甚至在自己住的公寓楼里打零工，如打扫洗衣房的地板，这样房东

就会减轻她的房租。尽管过了几年她才还清了信用卡上的欠款，可这么做是值得的。“女子创业组织”服务过一万多个女孩和家庭，得到了欧普拉、全美广播公司《今日秀》节目，以及美国有线电视新闻网（CNN）的认可。（欧普拉是美国超级脱口秀节目主持人——译者）

成功的要求：不要让钱成为不去冒险的借口。无论是动用储蓄、减少花费，还是想信贷机构，总有办法为你的冒险提供资助。

利用你的师傅

师傅、导师最有益的角色之一，就是建立你的自信，充当你可以推心置腹的咨询人。保洁公司的客户主管安妮有位师傅叫米歇尔，安妮称他为可以发泄苦恼、求教问题的“安全港湾”。因为师傅并不指望你事事都清楚，你只要躲进他的办公室，说出你的困难处境，就会得到帮助。你不仅可以向师傅把烦恼一吐为快，而且师傅还有可能给你提出好建议呢。

成功的要求：师傅可以成为给我们打气的秘密教练。利用他们的专业技能和友谊让你正确看待问题，这样你走上台、向前挺进。

走上台的方法

现在你已鼓足勇气、信心十足地要走上台，可是究竟该怎么做呢？有许多方式可以让你对自己刮目相看、发现你新的才华、挑战你的自我、展现你的价值。走上台有点像自我提职，因为你允许自己采取主动，有意识地努力你所承担的最低工作职责。一旦你证明自己可乐以胜任更多的责任，你就处在了较为有利的地位，就可以申请真正得到

提升，更高的薪水自然也就会随之而来。

自己做决定

有的时候，走上台要求你在不完全了解事实，或没有一致赞成的情况下，作出艰难的决定。人们，特别是女性在采取行动前，往往要寻求共识或批准，但这种做法不仅让我们看起来像个拿不了主意的人，也会是浪费时间。我就常常犯这样的错误。在《学徒》节目中，我担任马奎斯喷气式飞机租赁公司广告宣传的项目经理时，我犯的第一个错误，就是对我们团队的人说："我不是惟一的决策者；我们团队一起做决定。"结果，我们把宝贵的时间浪费在了争论是否使用前卫的生殖器象征上来展开广告宣传攻势——我们最终采纳的就是这个方案，并取得了胜利。尽管领导者不见得总会做出最明智的选择，但唐纳德?特朗普确实看重有主见的项目经理，看重有主见并捍卫自己决定的人。

我曾参加过一家公司招聘领导职位的面试，那家家公司财务遇到了困难，而且员工们漠不关心、情绪悲观。面试的主管问我，如果我受雇后，要干的第一件事情是什么。我告诉他，我会首先询问员工们，要他们说说他们认为公司目前存在的问题是什么，他们认为我们该怎样改变现在的处境。在我开始改变他们的生活，下达命令之前，我希望先赢得员工们的信任。在把我的设想告诉面试官后，我问他："你会雇用我担任这一职务吗？"他回答："不会。"他说他希望雇用不征求同意就能做出决策的人。他想要的是一位不指望别人做选择的决策者。

我以前的客户夸德姆公司的伊恩?霍林沃思说，当人们走上台的时候，他希望他们能掌握控制权，不要每走一步都要征得大家同意。尽

管你不想做一个听不进任何意见、独断专行的人，可你也不愿做个事事都要有人批准的人。

自己拿主意也意味着站出来维护你认为正确的东西，即便人人都反对。营销部经理莱尼记得，她的公司“有眼无珠”，枪毙了一个为电信业开发的软件产品，她当时强烈反对。她没有接受公司的决定，而是计划把这件事报告给公司的总顾问，阐明她认为该产品所具有的巨大商业价值，建议主管们接受她的意见。最终，莱尼说服自己的上司对项目小组人员进行了重组。她说，这个小组开发出的产品不仅一直是公司业务最重要的一部分，而且在全国都算得上是该行业最佳百项产品之列。

没错，要有了丰富的经验，才能比较容易站出来支持和作出与众不同的选择，可是培养你做决策的胆量，却是越早越好。你会变得很自然要为自己的行为负责，你会成为更出色的商业领袖，你会因为自己的决策结出了硕果而得到赞誉，（它们会结出成果的）。

成功的要求：停止建立共识，没有必要事事获得批准。学会相信自己。

做超出你份内的工作

我访问过的许多女性都告诉我，她们不是坐等应得的提升或明确的命令来扩大自己的职责，而是主动表现，以展示自己的才能。我到萨柏瑞航空解决方案公司后的第一个月，负责采集和跟踪旅游运营商每次使用我们的软件预订飞机票的情况，这样我们就可以向旅游运营商对每一次交易下单收费。我整天坐在自己的工作隔间里，勤勤恳恳地

跟踪着订票动向。全都是数据分析，让人很容易衰老、孤独。我被同事们誉为“微软Excel女王”。这就是我为什么去要读研究生吗？为了以漂亮的电子数据表格而闻名吗？我都干了些什么工作？我是个喜爱与人打交道的人，我渴望直接为客户服务，提高相关的技能，可是我几乎没有机会离开自己的办公桌。

一天，在一次员工会议上，我的经理提到了美伦旅游公司的一项要求，这是一家向旅行社出售打折机票的旅游业公司。美伦旅游公司想利用我们公司的电子网络出售机票，可是当时打折机票只通过电话出售。大家都觉得这是个好主意，可是旅行社没有合适的软件跟航空公司合作，以在我们的网络上大量购买座位，或所谓的集运商票价。而且在那间会议室里，没有一个产品经理有时间去调查，建设这套软件需要些什么，还有多少像美伦旅游公司这样的公司需要这种分发方案，可能会带来多少收益。

我的大脑开始迅速运转。我离开电脑屏幕，到客户面前露脸的机会来了。随后，在一次与我的老板面对面会谈的时候，我告诉他我想跟美伦旅游公司谈一谈，了解一下他们对应用软件的要求，看我们萨柏瑞公司能否在预算内开发出来。我告诉他我不愿意萨柏瑞公司失去这么一个大好的收益机会（注意这种巧妙的说话方式，把公司的利益放在首位），我会把这份工作当作我目前工作职责的一部分。老板说那当然好，有什么不可呢？我主动去研究新产品而且不要求额外的费用。我无偿做这项工作，不过这是短期的，因为我看到了长期的回报。我也感觉到，这是我表现自己非数字密集运算才能的难得机会。毕竟，没有人知道我具有跟客户打交道的能力，要是我不主动去做这件事，他们可能永远也不会给我这个机会。

我给客户打电话、面谈了解技术上的规格和要求。我撰写业务计划、制定成本收益分析和收入模式，还将其呈给了高管层以取得批准。（正如第七章会讲到的，这也是让高层管理人员知道自己的好办法。）我的努力为公司带来了收益，也为我带来了好处：萨柏瑞公司批准了这个方案，开发了那项产品，我被提拔为产品经理。我埋首于Excel表格的时代结束了。

不要只听我一个人讲主动承担额外的工作会带来好处。比利?吉恩是一家工程公司的营销部经理。我们来听听她的故事：

我的成功不是突然而至的，是经过多年的苦心经营才获得的。我会在我工作的机构发现某种需要，然后去满足这种需要。我在一家公司工作的时候，那里的员工士气低迷，很不稳定。我跟老板出了一个主意，提议让大家匿名电子邮件向公司提建议。他叫我把想法写成建议书，呈送给高管层。我这么做了，不仅大出风头，这个想法也得到了批准。没人要我去这么做——是我自己觉得这是增进沟通、提高士气的好办法，而且出于私心，我想制定这个计划，借机出名。十二年后，这家公司还在使用我的主意，而我则得到了提拔重用，做着更大、更重要的事情。

营销主管贝奇也自告奋勇承担自己份外的工作。她说自己之所以是公司里最年轻的高级副总裁之一，是因为她好几次自告奋勇当仁不让，尽管当时日渐明朗的形势和挑战让她处在失掉工作的危险处境中：

我们单位的执行创新总裁被解职后，大家都认为他的直接下级也会被解雇。我没有坐以待毙，而是把我自己看作是变化的动因。在人心

惶惶之际，我想方设法让大家都比较平和地去接受这些变动。我承担起了自己份外的工作，其中之一就是主动帮助外聘的经理，帮助新任执行创新总裁贯彻自己的理念、完成使命。我征询各个部门的意见，从人力资源部到技术部，请他们出谋划策，我们该如何实施这位经理的想法。我跟其他部门的人，如技术部会面，解释新总裁的设想，聚集他所需要的资源，如计算机等。最终，我的勇气、敢做敢为的精神，还有我的建议，得到了新领导们的赏识。我没有丢掉工作，而且成为每个人信得过的顾问。

关于主动走上台，我还有最紧要的一点要提醒你：你在主动承担份外的工作时，不要忽视了自己的本职工作，而且在做额外的工作时，千万不要让你的顶头上司觉得不舒服，否则你最终要取得进步的目标就会落空。走上台要求付出额外的时间，干额外的工作。没有任何捷径可走。

成功的要求：除了完成分配给你的工作，给自己分配一份更好的工作。时间和金钱上短期的牺牲会得到回报。

挑选高调的任务

为美伦旅游公司开发新产品是一项比较低调的任务：这是一个没有人愿意开发或花心思在上面的产品。还有几次，我曾因为走上台站到聚光灯下而受益。接受高调的项目，一旦成功，会让我一蹴而就，比坐等下一次业绩总结走得更快更远。例如，负责艾派克健康在线公司的项目就是乘上一辆令人瞩目的轻便马车。

下个定义，高调的工作指处于较高职位的人参与并负责的项目，因

为其成败直接而且切实关系到整个公司的效益。这些项目可能并不比无人侧目的项目有难度，可是其回报会大得多，如获得提拔或更多的机会。很多时候，高调的工作也是大家都认为会失败的事情，这正是走上台参与其中的最好时刻。如果失败了，没有人会惊讶或认为你应对此负责。可是如果你是一个意想不到的成功的一分子，或者取得了些进展，无论有多大，你就是位英雄了。

布兰迪是技术方面的客户总裁，她还记得自己受雇于一家环球咨询公司时所取得的成功：

我在这家公司的政府服务部门工作，遇到了一次机会，是要修复同一位大客户，一家大银行的关系。这家银行起诉我们公司，要求我们赔偿几百万美元。客户对我们的技术方案不满意，而且项目未能如期完工。尽管我在金融方面毫无经验，我还是希望接手这个客户，改变局面。为了说服公司我有能力做到这一点，我安排了与高级经理们的会面，将我的服务业绩和让客户满意的历史记录整理成简历。他们任命我协助负责这个项目，后来又独立负责。我彻底检查了原因——替换了服务团队，修改了软件。客户最终撤诉，并签了一份为期两年、价值2000万美元的新合同。我一下成了我们公司董事们眼中的英雄。

成功的要求：走上台主动承担高调的任务，因为那些任务会让你更好地利用时间，对你的事业产生更大的影响。

利用“装点门面”对你有利

不要反感我将要说的东西。装点门面是指你作为装点门面的女性，被邀请去参加与客户的会谈、推销宣传、或某项活动，这么做，仅仅

是为了让重要的会议不至于显得清一色全是男人，或至少看起来不显得太单一。不要因为这种赤裸裸的性别歧视而自我烦恼，而是要利用这种局面。只要你必须抛头露面，就走上台去。

戴安妮·丹尼尔森曾担任房地产公司的主管，她说当她受邀参加会议仅仅是为了装点门面时，她也坦然接受："如果我的性别让我惹人注目，我觉得没什么不好。"她出席会议时，就拿出自己的本事——她的智慧、观点、知识。她也拒绝过诸如做记录这种"装点门面"的工作。

我在"市场联合公司"工作一个月后才意识到，我是公司惟一的专职女性。我很少意识到我是在场的惟一女性，也许这是因为我一直很习惯在男人占主导的单位工作。可是，和我一同工作的男士很快就注意到了这一点。自信、魅力和友善给了我优势。一天，我的老板告诉我，看到软件开发人员们对我和我的前任的反应差别那么大，他觉得很有意思。他打趣地对我说："他要求的事他们从不照办，可是对你他们可是一呼百应啊。"这是不是因为办公室的雌性激素太少了？我不知道，也不在乎。我办到了我需要办的事。

成功的要求：将"装点门面"转化为走上台去的机会。

请求原谅，不要请求许可

许多女性寻求得到许可，常用"我可以……吗"，"我能……吗"，或者"我是否可以……"作为她们行为的开场白。够了。如果你事事都要征得许可，有的人可能会说"不行"。你只要表现出主动性就可以了。有的时候，为了可能成功的结果，你必须采取行动，事后再请求原谅（果真成功了，你也没有必要因为先斩后奏而请求原谅）。我认识的

一位销售经理，回忆起她在底特律一家顶级汽车公司的工作经历：

当一位客户开始跟我们的主要竞争对手合作一个新项目时，我的老板告诉我我们的那笔生意泡汤了，我们做什么也无济于事了。他告诉我远离竞争者的工作团队，把重点放在我们自己的项目上，可是我没有听他的，开始在竞争者所用的会议室工作，五个月来，我是我公司惟一一位在竞争客户工地上工作的人。仅仅因为我的在场让客户一直想着我们公司，最后，客户给了我一项好几百万美元的任务，作为其新项目的一部分。我的老板为我祝贺，说了很多我是对的，他错了之类的话。

成功的要求：勇敢向前。不要让没有获得许可阻止你站上前。

与蝶共舞

无论你何时走上台，要料到你的心里会有许许多多的蝴蝶在翻腾，要料到你会紧张得心窝发紧，要料到你会出汗。这些都是好迹象，因为当你担心的时候，这是个信号，表明你知道你会让自己陷入怎样的处境，你很聪明，知道会出现什么样的难题，面临什么样的挑战。只有这样你才能迈出恰当的步伐，克服那些问题。不要让紧张和对失败的恐惧阻止你向前的步伐。不要让任何人，包括对你呵护备至的父亲，增加你的焦虑。

当我告诉我爸爸我打算辞职，要动用我的储蓄参加一个真人秀电视节目的时候，他跟我说的第一句话是："你疯了。"我确实是疯了！我很清醒，知道我是在冒大风险。可是我坚持自己的阵地。我说："爸

爸，如果我不去冒险，我怎么会知道是否会有激动人心的机会出现？永远也不会知道。或许我还有机会写本书呢。”

职场的两性关系

女性应该心安理得地表现得像个女人而不是男人，也就是利用自己的女性资本取得对自己有利的结果。不过一定要清楚：在职场中利用性并不意味着要有性恋行为。要了解男人们可能会怎么想，可是要把重点放在展示你的非外表的资本上——你的智力、经验和想法。

在第一商务公司工作期间，我负责过一个大项目，一连几个月的时间，我跟一个客户密切合作，以建立一个以网络为基础的公司作为我们的附带产业。公司的主要投资人和客户是哥伦比亚/HCA保健公司，北美最大的保健品供应商。这家新网络公司的技术可以让医院通过互联网采购保健品。客户的管理团队是一帮来自田纳西州纳什维尔的老小孩；在这群人中，我是惟一的女性，也是他们与第一商务公司之间惟一的联络人。六个月里，我往返于家和纳什维尔之间，一天忙碌12个小时。我对申请高级职位的候选人进行面试，安排众多项目的交付期限，为全国各医院将要使用我们软件的人员制定教育和培训的计划。我不仅同我负责的团队成员，也和大多数高层管理人员建立了牢固、友好、高效的关系。在这段时间，公司从五个人发展到75人（他们许多都是我招聘的），很快就处理了几十家医院的交易。当时正值互联网火爆的时期，你可以想见那些董事们一想到公司就要上市、他们将一夜暴富的前景时，那种垂涎欲滴的样子。

一天，一位董事对我说："艾米，你每天在我们办公室工作让我真高兴。你让上班变成了一件开心的事。"我喜不自禁，心里很是得意，以为他指的是我的敬业、成绩和专业素质。接着他扔下了一枚炸弹："办公室里有一颗赏心悦目的糖果真好。"

赏心悦目的糖果！

我拥有工商管理硕士学位、拿六位数的薪水，有辉煌的简历，更别提6个月来我为这个家伙和他那帮人为建立他们的公司忙得昏天黑地。他的一句话，刹那间就让我沦为一大碗包装精美的“好时”巧克力。

不用说，我很不高兴。他的公司对我提供的咨询服务每小时要付我250美元。为了取得成功我玩命地工作，这就是对我的回报？愤怒之下，我勉强挤出一笑，一转身，迅速走掉，免得他再多看一眼我的屁股。太恶心了。不过我用自己的方式回击了他，我继续勤恳工作，一丝不苟，展示了我的能力，干出了成绩。

几个月之后，这位董事找到我，要我参加一个重要的销售会议，负责给他的一个潜在客户演示他的产品。报仇的时间到了！

我婉言拒绝了，他的脸上立刻出现了焦急、忧虑的表情。尽管他是个高层主管，可他需要我的智慧和经验，而不是我的外表来做销售介绍。看着他越来越绝望的样子，我很是受用，等着他来求我。然后我说：“哎，亲爱的，你确实想让我参加这么重要的会议吗？我不过是个漂亮的糖果而已。”他老老实实夹起了尾巴，说我是全公司演示那项技术功能的最佳人选。这算不上是道歉，不过差不多。

我非常满意地回答：“谢谢。”然后转到了另一件事情上。我已经达到了目的。

尽管商业毫无疑问给了女性发挥才能、获得经济独立的机会，可是现代职场对我们并不总是很公平。尽管我们在商界的阶梯上取得了显著进步，人们还是常常从外貌或性的角度看待女性。那是因为占据职场主导地位的依然是男人，他们的欲望和对女性的陈旧观念影响他们在办公室的行为。正如我的一位女友所说的："男人眼里好像只有子宫和正在讲话的红唇。"

女性无法摆脱被从性的角度看待的主要原因，是因为性（包括各种含义）确实存在于现代职场中。一起工作的男人和女人往往会相互吸引，确实会产生超出严格的工作意义上的关系。确切地来说，性别差异、社会变化、态度等影响着男人和女人在工作场所相互间如何看待和交流。在工作场所，有讲下流黄色笑话的男人，也有卖弄风情、穿着性感的女性。

有些女性误入歧途，以为男人如此开明，已经不再把女性看作是性感动物。南伊利诺伊斯大学的心理学教授玛格利特?斯托克代尔致力于职场中的性别问题研究。她说研究表明，女性甚至用不着刻意让人看起来很性感就会被看作很性感或轻浮。斯托克代尔说："女性必须意识到这个事实，她们要能够应付它。这是现实。"

现代职场不是一个没有性别的环境。尽管你可能不去谈论或不去想这个问题，可是首先要认识到确实存在着性别差异和关于性别的陈旧观念。无论如何，想出办法如何尽量做好自己的工作，而且在有的时候，要知道如何利用性别观念。

金发之外

你们应该知道，我身高一米七三，体重54公斤，从六年级起头发一直就染成金黄色。大多数时候，我画淡妆——只扑点粉，抹点唇彩。

我对自己的外表也很有信心。我不穿宽松、不显身材的衣服，我穿感觉舒适、能让我更漂亮的衣服。随意的工作场合，没有计划要参加重要会议的时候，我给自己选择的行头是牛仔服和高跟鞋。如果要参加业务会议或出席重要的场合，我穿保守的裤装或刚过膝盖的裙装。（要是出现在全国性的电视真人秀节目中，我选择刚刚能盖住我长靴的短裙。）

你对我还应该知道的是：我从小就不爱化妆、参加拉拉队或者抱着电话谈论男孩子。我是跟我们一条街上的男孩子们一起踢足球、坐大转轮长大的——女孩中我是独一份。放学后我跟男孩们打排球、玩扑克牌。暑假的时候我打零工，给自己积累工作经验、攒钱。在大学里，我学习很用功，分数一直不错，还跟男同学们去野营、钓鱼。我们喝啤酒（有一次还尝试着吸了几口烟），我听他们讲下流笑话，并放声大笑。生长在这样的环境让我跟男孩子们在一起无拘无束。

我跟男孩谈恋爱吗？谈过一两个。我跟男孩说笑玩闹吗？经常。

人们说我既有魅力又有主见，友好又有情调，迷人而又刻薄，自信而且傲慢。当然，也有人说我是“中看的糖果”。我对付过流言蜚语，也被骚扰过。我跟通过工作认识的几个男人约会过（其中有一位，如果你们在《学徒》节目中看过我，可能知道）。

我告诉你们这些，是因为你们应该知道，为什么说到职场中的性这确实会是一个颇有争议的问题。

利用性别并不意味着要有性恋行为

先谈最重要的：让我们先来界定一下我们所讨论的性是什么。性指由于性别，不论是男性还是女性，而显现出的特征和区别。利用自己的性别并不意味着要卖弄风骚或有性恋行为。也就是说，女性可以利用她们的女性特性（有的人使用性别特性）——魅力、善解人意、表情、自信、智慧和善于倾听、有教养、会说话，在职场上取得优势。《学徒》节目中的一位候选人，卡特里娜?坎平斯是迈阿密数一数二的房地产经纪人，她说，“自称从没利用自己的性别魅力推销的女性，不过是还没有学会如何利用它来达到于己有利的目的。”不错，这话说得有点过头，可是我相信，卡特里娜的意思是说，女性应该心安理得地表现得像个女人而不是男人，也就是利用自己的女性资本而取得对自己有利的结果。利用女性资本，并不意味着故意露出自己的乳沟或卖弄风情。利用自己的性别，意味着穿上能提升身材的衣服，化能让你的轮廓更清秀的妆。利用性别还意味着，面带亲切的微笑、魅力四射、关心同事，这些都是许多女性自然而然所能做的事。

当你看起来很不错的时候，往往感觉也会很好，也会更自信。可是光有好看的外表和十足的魅力，并不会让你赢得尊敬。迷人、亲切会让你给人留下良好的第一印象，可是如果你不能用头脑和业务能力支撑你的美貌和富有感染力的人格魅力，同事们很有可能会把你划归为傻头傻脑的金发女郎类型。外表上的自信加智力上的自信，才是商界有力的组合。我遇到过的在科技行业的女性（为数不多），几乎都是不仅很有魅力，而且很受人尊重、很成功的。那是因为，她们开口讲话的时候，有主见、有头脑。罗宾是汽车行业的销售主管，我们从前共过事，她就是一个很好的例子。罗宾一直是她所在的公司最优秀的

销售代表之一。她坦言：

我们要面对事实，这不是说要搔首弄姿卖弄风情，而是要穿着考究整洁；第一印象十分持久。一旦你跟顾客建立了关系，外表就退居次要地位了，你提供给客户的服务质量，最终会将优秀的专业人员和平庸之辈区分开来，可是你不能小看第一印象的重要性。

至于我，仅仅是因为我的外表才被要求去参加销售演示会的吗？不，我受到邀请是因为我自信地站在满屋子的总经理面前，列举可信的事实，机智地回答人们的问题，推销几百万美元的软件和服务。我也跟他们交谈、开玩笑，让他们更为自在。

我重申的是我们一定要清楚：在职场中利用性并不意味着要有性恋行为。它意味着把你的女性特性，如美丽、善解人意、迷人的外表、体贴入微的母性和直觉，跟你的头脑、所受的教育和专业技能结合起来。正如海迪?辛格在2004年1月《纽约邮报》上的一篇文章中所讲，现代女性已经学会坦然接受而不是逃避性。她写道："……露出你的大腿和张开你的腿有很大的不同。"我完全赞同。

现代职场的现实

我的一位同事回忆，有一次，她在内部会议上给一帮男同事做一个报告，一个家伙突然大声插话道："我不知道你的身材原来是这样的。"她那天的穿着保守，可这似乎并不重要。（我保证即便男人们不这样大声说，他们私下里也互相议论或者想这些事情。）因此，我们需要面对职场中某些令人不快的现实，除非我们希望在一个全是女人的环境中工作。

男人常常误解女人的行为

斯托克代尔告诉我，她和她的同事做过一项研究，她们用录像机拍录下了男人和女人一起跟师傅上岗培训的过程。斯托克代尔把录像放给观众看的时候，男人看录像中的女人比女人看录像中的女人更轻浮、性感、撩人。斯托克代尔说男人往往把女人看作性对象，而且他们透过这种有色眼镜来看女性的行为。

根据我自己的经历，我赞同。要是一个有魅力的女性对一位男同事很友好，人们会说她在调情。要是一个男人对一位男同事很友好，人们不过会说他很友好，或在拉关系（最糟糕也不过是说在拍马屁）。同样的行为对待同样的男人，可是如果是我们却成了调情。该怎么给调情下定义？要是让我想象一个女人在调情，我脑中会出现一张大笑脸、咯咯的笑声、眼睫毛忽闪忽闪、头很做作地扭到一边，好像在摆出姿势照相。我在职场中会这样吗？不会，绕了我吧。我猜你也不会。

可是即便你除了想跟一位男同事建立工作上的关系外别无企图，你的行为也有可能被误解。无论你怎么做，安全起见，要想到男人可能会从你压根没想到的性的角度理解你的行为。不是所有的男人都会这样，可是要防范误解，不要让它们妨碍你的进步。一位曾从事房地产业的专业人士跟我讲，一次，她的一位女同事做完大型的展示后邀请一位男客户共进晚餐，得到的回答却是："我不能。我结婚了。"他这不仅是自作多情，误解了那位女士，而且是小瞧她的专业能力。

天生丽质、胸部丰满的女性，常常不幸被人往性感方面误解，对此

她们有切肤之痛。为了掩藏曲线，她们即便穿一件像宽大的穆穆袍那样的衣服，还是有许多人（多为男人）会把目光盯在她们的胸部。我的一位朋友终于作了减胸术，她回忆，上学时她的胸部就是男孩们议论的话题，后来，又是他的男同事们议论的话题。即便她没有露出乳沟，许多男人还是盯着她的胸部，说："真性感！"这是她的过错吗？当然不是。不幸的是，这样的误解会给事业带来影响：越是用性感的眼光来看待一位女性，她在办公室受到的尊敬就越会受到威胁。斯托克代尔说："当女人被看作是性感动物的时候，她们会被别人脑中的钉子钉死。"就是说，你在职场上显示的有可能被从性感的角度去看的行为越多——从丰胸到短裙，你越要努力用你的自信、智慧和取得业绩的能力反击这些误解，扬扬你的威风。

我想以我作为商界女性最难忘的经历之一，就是给这一点划上了句号。我在第一商务公司担任项目经理的时候，参与过一个我经历过的最艰难的销售环节。一位潜在客户邀请第一商务公司和我们的两大竞争对手甲骨文公司和阿里巴公司，去加利福尼亚帕萨迪纳的里兹卡尔顿酒店共度一周，为一单给客户公司提供技术基础设施建设的价值百万美元的合同，最后一决胜负，这可不是什么豪华假期。我们的团队一刻不敢松懈，每个人负责自己的专业领域，我因为具有执行和项目管理经验而被吸收进这个团队。那五天当中的每一天，那位潜在客户都会给我们打电话，吩咐"一小时之内到会议室来，跟我们谈谈你们的供货方软件方案。"我们立刻忙活起来，针对他们的问题整理出我们的推介报告。我不是销售负责人，可是好几次，在介绍当中，负责人眼巴巴地看着我，好像在说："我不知道怎么回答，你来讲！"于是我就站起来回答那个问题。就这样过了五天，与其说是在推销产品不如说是在受戏弄，最终我们赢得了那份合同。

几年之后，潜在的客户变成了我们的大客户。一天晚上，我们团队的人外出聚餐，回想起那场马拉松式的销售环节，我的客户对我说："那次你赢得了'干扰素'的绰号。"我从没听说过这个词，我追问他是什么意思，他坦白，参与评估过程的每个人，都认为我出现在这个销售团队的惟一原因，是因为我的外表就能分散潜在客户对第一商务公司出差错的注意力。"可是，"他继续说道："我们都很惊讶。没想到你居然很在行。"

成功的要求：了解男人们可能会怎么想，可是要把重点放在展示你的非外表的资本上——你的智力、经验和想法。

男人在工作中可以，也确实在谈论性

你以为现代的男人真的很开明吗？再想想。最近，我出席了一个持有请柬才能参加的晚宴，听一位知名的、受人尊敬的人物的演讲。这是一个富人和华尔街投资者的聚会（注意：我两者都不是）。在150多人当中可能只有10位女士，我是其中之一。演讲者一开场就讲了几个笑话，其中一个笑话是讲一个男人对他妻子说："亲爱的，我们需要减少生活开支了。要是你能学会做饭，我们就可以把厨师解雇了。"他妻子回答："亲爱的，要是你学会做爱，我们就可以把花匠解雇了。"演讲者还在他的演讲中多次插入了许多谈论性的话语。他一提到那些词，一屋子的人就哈哈大笑。我也哈哈大笑。私下里，尽管我认为说这些话很不合适，可是我也没有觉得受到了冒犯。

可是，要是一位女性讲同样的笑话，绝对会让她显得很没有职业水准。现实是：男人们在工作场合可以，而且确实在谈论性，而且他们的声誉并没有因此而受到损害。

例如，有一次，达拉斯一家大技术咨询公司的一位女主管给我讲了一件事。她跟一帮男主管们一起参加一个会议，好几个小时，她坐在那里听他们说话、骂人、讲粗俗的笑话，像水手一样满嘴脏话。可是当她试图参与到谈话中，插了一句话，里面有“狗屎”这个词的时候，房间里顿时静了下来。那些男人们不敢相信她居然能说出这么粗俗的话。

这样的标准公平吗？不公平。可这就是大多数工作场所的现实。

还有一个问题：要是男人们常常谈论性，女人应该大声抗议太俗或不合适吗？我的反应是：让粗俗的话过去吧，可是对于男人冒犯你的行为要叫停。两者有什么不同吗？这要因人而异了。我自己对于男人无聊的行为有很高的忍耐度，因为我有那么多男性朋友。例如，在那次宴会上，要是我站起来，宣布演讲者的话冒犯了我，我那是在撒谎。而且，这种行为很有可能会伤害我的业务关系。对于粗俗的话，我喜欢用大笑（或沉默）来掩饰，把我的精力放在手头的工作上。可是要是你真觉得一个男人的行为或有些没完没了的话冒犯了你，要是它们会损害你发挥才能工作或取得发展，那就直截了当、严肃地告诉他：“这太不合适了。”

成功的要求：要认识到男人在工作中能常常谈论性而不会引起什么不良后果。你却可能没有同样的自由。

女性，尤其是有魅力的女人，是工作中人们议论的活靶子

最近我出差到曼哈顿，跟唐纳德?特朗普的“学徒”比尔?兰奇克和另

外两个我们都认识的人一起吃饭。前一天，一位朋友对我说："要是人们看见你和比尔一起吃饭，会散布说你和他在约会，你不担心吗？"我告诉她我知道人们也许会这么说，可是我要去做的不就是去见我的一个朋友吗？要不然，躲在酒店的房间里并叫客房服务？（是的，没错，那样就会有人看到我们在酒店出双入对，那我可就真要做噩梦了。）

果不其然，那顿友好的晚餐以大家互相拥抱道别结束，之后没几天，我一回到奥斯丁的家，就收到一封来自波士顿的一个陌生人的电子邮件，他告诉我他听到广播上说我有了一个新男友，"建筑师比尔"。不到一小时，好几家全国性杂志的记者就打电话来，想证实他们在曼哈顿八卦杂志上读到的消息是不是真的：我在吃寿司的时候跟比尔亲吻爱抚（即便我们真这么做了也不关别人的事。）

更烦心的事还在后面呢。几天之后，我去参加一年一度的财务人员午餐会并发言，《人物》杂志的一位记者出现了。活动组织者很激动，以为《人物》杂志想做财务报道。尽管我不想戳穿他们，可是我很怀疑这家充斥名流的杂志会对资产平衡表感兴趣。果不其然，他们要求采访我，他们没有询问我演讲的主题——我的专业背景和工作信条，他们想问的是我的爱情生活。

一旦成了公众人物，职业女性的私人生活就会遮掩她的事业生活。与男人相比，这一点对于女人尤其明显。而且，你的工作生活实际上是你全部生活的剪辑版，正如一个电视节目是由好几个小时的###剪辑而成的一样。人们看到了你生活当中"最有汁有味的"部分的一个片断，而且就盯着它不放。我被《学徒》炒了之后，我原本希望人们会对我给我所在的团队的贡献作出评价——我如何成功组织了高尔夫球

俱乐部，保住了人力车的大笔广告，在马奎斯喷气式飞机租赁公司的广告任务中带领全女子团队取得了胜利。可是人们问我的主要问题却是："那么，跟我们讲讲尼克吧。你们在谈恋爱吗？"（为了满足你们的好奇心，我告诉你们，是的，我们约会了几次，可是决定维持朋友关系。尼克要我对大家说他还没有朋友，想找一个漂亮、聪明的姑娘来修复他破碎的心。）

的确，你的私人生活可能不会披露在遍布全国的小报上，可是你要相信它会在办公室，或者全单位上下传播开来——即便都是无稽之谈。你或者可以费尽心思隐藏你的私人生活，不让人看到你跟任何人（除了家人）出现在公共场所，或者学会不去理会人们对你的议论。

成功的要求：切记，在办公室，女性的私生活甚至只是被人瞥到了一眼，也能遮掩她职业生活的光彩。

好消息：关于性别的陈旧观念有时也可以为你所用

只要你出现在办公室或走进一间屋子，别人就会对你的职业地位和能力在心里有个评价。商界女性的权威和能力往往被低估。这种情况很不幸，不过正在逐渐改变，可是与此同时，女性也可以利用那些陈旧的观念，使别人丧失警惕。我特别喜爱出庭律师梅雷迪思给我讲的一件事。因为这件事表明梅雷迪思没有因为别人对自己的先入之见而生气，把精力耗费在上面，而是利用那些错误的观念赢得优势，挫败了对方律师。

男人们依然主宰着诉讼。如果我跟第一拨来作证的人在一起，总会被误以为是法庭记者。以前我很为此恼火，可是现在我把它看成是对

我年轻、漂亮的褒奖。而且，证人有时候没有想到提问他们的会是一位年轻的女士，结果，他们对我往往不像对男律师那么提防。好吧，要是我的年龄和性别让我能偷偷接近他们，这对我的客户来说太好了。

大家都知道男人往往会用陈旧的女性角色框框，如贤内助、照顾者、爱人等来看待女同事，有的男人会自然而然地将女同事划归为他们所熟悉的角色：母亲、妻子、情人、姐姐、妹妹、女儿，邻家女孩，等等。我自己常被划归为邻家女孩的角色。营销经理林恩常常被当作女儿，她接受了这种命运，在公司尽力利用这一点达到有利的目的。

我总是很招人喜爱，嘴巴也很甜。很可能是因为我长了一张单纯无辜的脸，有好多次，出了差错被发现后，尽管我也逃不了干系，只有我一个人没有得到训斥，或当众受到批评。我想，这真的跟我在工作中把和方方面面的关系处理得非常好有关系，不过我也得承认，还有一部分原因是因为我在单位年龄比较小，男人们都把我当女儿看待。有的经理还派我去把坏消息告诉给主管或客户，因为他们说没人会冲我大喊大叫。实际上，我对此也很喜欢，因为我可以利用这个角色的优势，得到我否则不会得到的难得机会。

成功的要求：与其对那些陈腐的旧观念愤愤不平，不如想办法将这样的观念为己所用。

两个D的结果：衣着（Dress）和约会（Date）

衣着和约会都具有确立、有时是放大女性在职场的身份的潜力。我

指的是你在工作中如何穿着，你是否在工作中与人约会。相对男性而言，女性对衣着的选择和她的私生活比更容易引起同事们的关注。而且，女人比男人更有可能受到负面的关注。

我不是要说我从未穿过短裙和露脚趾的鞋去上班（因为我穿过）。我也不是要说我从未跟一起工作过的人约会过（因为正如我讲过的，我约会过。）我要说的是，这样的行为有后果，你必须意识到这一点，而且要准备好应对后果。

要是你选择在办公室穿得过于大胆，或选择跟某位同事约会，要知道这几点：

1．要把你的能力摆在前面。你要表达的主要信息应该是你是一位勤勉的、专业的、精明的商人。

2．可能会有不良的后果——例如，你的可信度可能会受到损害，因为人们的关注点偏离了你的业务水平——因此要准备好应对这些。

袒露太多的后果

我们先来谈谈衣着。暴露的衣着可能会让你在酒吧里得到你希望得到的关注，可是在工作的时候，那会分散别人对你的头脑、你的智慧、你的辛勤工作、你在生意上的精明强干的注意。无论你有没有什么企图，一般被认为是性感的衣着（如：超短裙、低胸衬衣、紧身高领套头衫）传达了性信息。另一方面，传统的服装，不会分散人们的注意力，因为没什么寓意。

我不认为你应该穿得跟一位修女一样。只是要记住：即便是稍稍有点性感的衣服产生的结果，就会使你无法控制别人怎么理解它。我过去的同事咨询师杰米（酷似美女演员丹尼斯?里查兹），是我认识的着装最职业化的人。在工作中，她总是身着保守的西装，裙子盖过膝盖，穿着包脚的鞋。可是我第一次跟她一块出去的时候，那是在新奥尔良参加完一个商务大会之后，她打扮得光彩照人，身着晚礼服，超短裙，脚蹬高跟凉鞋。既然是个美女，为什么不显摆显摆？该到过夜生活的时候，她看起来十分性感，绝对吸引了不少眼球。可是在工作中，她不想分散人们对她智慧的注意。如果杰米在工作的时候穿着性感的衣服，她知道有些男同事可能就会敲响她在酒店房间的门，心里想的不仅仅是业务上的事情。（实际上，尽管她装束保守，这种事她还是遇到过。）

女性在评判其他女性上也好不到哪儿去。看到一个女同事（她们认为）穿着性感，她们会很自然地认为她是个轻浮的女人，是个想尽办法用她的性感，而不是头脑取得职业发展的人，是个给女权运动开倒车的人。她们会在办公室释放许多的愤怒和过剩的精力来编排你。

这本书不是要猛烈攻击女性的着装历史和职业装束。说句实话，我不是谈论衣橱的理想人选，要说我怎么样，我在工作中的穿着过于随意了，可是从理论上，我认为女性应该为了她们想要的工作，而不是为她们现在的工作而穿着打扮。

有一次我真得脱掉了自己的职业装（字面意义），为英国著名的《男人帮》杂志拍内衣照，我付出了沉重的代价，我很后悔（不仅仅是因为我父亲无法应付朋友们打趣他说，看见他女儿穿着蕾丝内衣了。）我是个有能力的、敬业的专业人士，为女式内衣造型拍照不是

我在事业上向前进的最佳方式。可是在拍照的那一刻，尽管我们这些女人事先有共识，绝不拍太暴露的照片，可是音乐和鸡尾酒让我们昏了头，最终，我们穿着短裤骄傲地摆着各种姿势。这个决定不太明智。我承受了很大的压力——有来自职业女性、记者的，还有其他媒体的。可是真正让我烦恼的，并且最终让我对这次拍照后悔的是一封电子邮件。那封电子邮件是一位母亲发给我的，她指责我不配作她女儿及其他年轻姑娘的楷模。你知道吗？她说得没错。我在电视上一直被刻画成一个职业女性，性感象征是我不想跟我的职业生活有任何联系的形象。为内衣拍造型照，可能会传达给一个十来岁的小女孩一条信息：性感有助于女性在事业上取得进步。我希望年轻女子知道外表对于事业重要吗？是的。我希望女性理解保持身材、衣着考究的价值，这样她们看起来和感觉才会最棒吗？绝对没错！我希望她们认为自己必须炫耀自己的身体才能取得进步吗？当然不是。可是我觉得拍照事件对我的业务能力造成损害了吗？没有，我很聪明，工作也很努力，人们一跟我谈话，我就能重新赢得他们的信任和尊重……如果说曾经失去过的话。

关于衣着关键有两方面：穿得让自己感觉最好，穿得要留下你希望给你的观众留下的印象。如果那样意味着在营销展示会上要穿一件艾丽?麦克比尔式的超短裙，你要准备好对付走神的观众，而且要对你的产品了如指掌。（艾丽?麦克比尔是一部同名的美国电视情景喜剧《甜心俏佳人》的女主角。——译者）

也有其他的着装方式让你在工作中既能表现出女性之美，又不至于因此要穿着内衣昂首阔步，或者故意显示出在V字领毛衣下的最新潮托胸乳罩。比利?吉恩穿着很保守——除了有一样东西例外。“我穿高级的鞋，”她说，“我可能会穿最传统的黑色西装和衬衫，可是要是你

往下看，你会看到我很有可能穿着一双能杀死人的细跟鞋。偶尔人们才会注意到，最重要的是，这种感觉好像是在这个粗俗的男人世界中，坚守自己女性人格的小秘密。”

成功的要求：明智地选择自己的着装。服装具有放大已经对女性不利的陈腐势力的巨大潜能。

与同事约会的后果

现在该谈谈第二个D了：约会（Dating）。你听说过这样一句话：“不要把工作和享乐搅和在一起。”我要说的是：“给我打住！”不是因为我提倡和同事谈恋爱，而是因为我知道这常常是无法避免的事。

不与同事谈恋爱，可以避免职场中一系列麻烦事，或有可能发生的问题。但同时，你也可能会错失缔结姻缘的良机。我是个很实际的人，一条过于简单的不许谈恋爱的规则，在今天和当今这个时代是不现实的。人们的很多时间是在办公室度过的，同事往往是我们交往最频繁、与我们共同点最多的人。

可是，对于一位女性来说，与同事约会可能会让人不把你当作专业人士看，也会使你对手头的工作分心。尽管男人常常与同事约会而不会遭人非议（不公平，可却是事实），可是，要是女人把工作与享乐搅在一起，她的声誉在很多情况下不仅可能而且会受到玷污。我不是要对你说别约会，而是说要权衡后果。

即便你认为与同事谈情说爱不会造成什么伤害，不会影响你的工作业绩，但你的男朋友也可能会有不同的看法。我时常看到这样一幕：

罗曼史结束，男的得到提升，女的离开公司。有时是她自己选择离开的，有的时候是被迫离开的。看看发生在艾伦身上的事情：

我曾经做过医药销售代表，干得很成功，在单位上升得很快。接着我遇到了格伦，他是我们公司的董事，有魅力、聪明、迷人——可是依赖性很强。尽管他已经有了家室，他追求我，让我相信他的婚姻已经破裂了。我相信了他。我们开始恋爱，还要想尽办法隐藏我们之间的关系不让公司的人知道，可是最后我们还是分手了。我以为这不会影响我的事业，可是我们分手后不到两周，我得到了公司的通知，我由于业绩原因被炒了。我丢掉了工作，因为我爱错了人。

成功的要求：不要禁止自己在工作中谈恋爱，可是首先要想想后果。有的时候，它们可能比你想得到的回报更可怕。

避免诱惑的方式

男同事很容易成为我们恋爱的对象，因为我们有那么多机会接近他们。一天到晚，他们就环绕在我们周围。可是我相信，在大多数情况下，最健康、最成功的关系，是与我们的行业或职业没有任何关系的人们的关系。如果你与同事的共同点不过是业务知识（你们俩都知道计算年度收益率的公式）、行业里的小道消息（你知道哪个公司正在打官司）、同事（你们谈来谈去还是老板有多无能），那么你们的恋情不会长久，而且很有可能不值得。

有不少避免诱惑的方法：关键要摘掉你的“职业眼镜”。喝啤酒时戴眼镜可能会错把丑女当美女，同样，我们的职业眼镜也可能会让办公室的男人们显得更聪明、更有魅力，而且比他们在办公室外更难以抗

拒。跟某个人在非工作场合约会，不要谈论跟工作有关的事情，摘掉你的职业眼镜。很有可能，你心仪的对象顿时会萎缩，你本来是不会跟这样的人谈恋爱的。我以前的一位同事有一条原则，无论她和谁约会，下班后不谈论工作的事情。约会的时候，不要谈论业务上的事，谈论生活。这是发现你对你的同事除了工作形象外是否真的有兴趣的绝好办法。

最后一点：如果你觉得绝对地、确确实实无法控制自己受到同事的诱惑，但又仍然想避免引起龌龊的麻烦，那就到或者调到一个全是你绝对地、确确实实没兴趣的男人的办公室去工作。换句话说，请求到又肥又丑的矮个子工作的楼层去。

成功的要求：不要成为虚假魅力的猎物。有的时候你会觉得，要是你不是在办公室这样虚假的社会环境认识某位同事，你就不会那么喜欢他了。

把握好两人的关系，以免让那种关系把握住你

好吧，你在工作中认识了一个你觉得可以与之结婚的人——或者是至少可以非常快乐地在一起呆一周以上的人。有时候，职场中的关系确实会开花结果。在奥斯丁，科技公司三联软件公司向来以从全国各地顶尖学校网罗顶尖人才而著称。把好几百号二十来岁、精明能干、智商极高、富有魅力的年轻人都放在一个办公室，二十四小时在一起工作，会发生什么事？以三联软件公司的情形看，是成就了很多男男女女，不仅仅是业务方面的。这个公司负责招聘员工的主管杰夫?丹尼尔还戏称自己是好几百位员工的大媒人。

在写作这本书期间，我跟许多在工作中结识配偶的女性交谈过。其中一位叫弗恩?赖斯。弗恩是一家公共关系咨询公司“专家在线公司”的首席执行官。她说自己花了两年的时间避免在工作中建立恋爱关系，因为她担心人们会对她的专业水平产生怀疑。“最后我放弃了，跟那个家伙结了婚。到今年秋天，我们结婚就十五年了，我们有了三个孩子。事业就不管了。”可是，弗恩和她现在的丈夫，当时的同事，开始谈恋爱的时候，两人“极为谨慎”。他们从不一起到达或离开办公室，从不一起跟有工作关系的人交往，甚至在工作中互相表现得很冷淡。“当我们最后宣布订婚消息的时候，许多人觉得很惊讶，因为他们还以为我们互不认识呢！”

卢安是一位业务开发主管，她的丈夫也是她从前的一位同事。她说：“绝不要让人知道你在谈恋爱。”她和丈夫直到订婚后才透露了这个消息，当时他们跟老板坐在一起，直截了当地说他们就要结婚了，这种关系不会影响到他们的工作。卢安说：“我们的原则是一旦我们彼此有了承诺，就老老实实挑明，这样没有人会对我们对工作的敬业精神产生质疑。”可是，在这之前，他们费了很多心思隐瞒两个人的关系；卢安甚至还带过一个男性朋友参加假日晚会。

我不是在暗示你会在办公室遇到自己的知己，因为我没有遇到过。可是，许多女性，她们都从办公室的恋情中获得了成功的爱情。她们为如何妥善处理职场中的恋情这一凝结集体智慧的理论作出了贡献：

l 不要与你的顶头上司或直接下级谈恋爱。

l 你开始去与某个人约会的时候，不要跟办公室的任何人提到你们的关系。不要谈论这件事，甚至对亲密的同事也不要说。

l 你和与你谈恋爱的人应该达成一致：你们在办公室或同事面前不要有任何超出业务方面的举动，即便是在下班后大家一起出去喝酒的时候。

l 你和与你谈恋爱的人应该一起商量好，要是有人问你你们俩人是不是在谈恋爱，该作何反应？你们是打算承认还是否认？如果选择否认，说句“没有”然后转换话题；如果选择承认，说“是的”然后转换话题。你没有必要跟任何人做出解释，除非是你的主管人。

l 如果你们的关系发展到了一个重要的阶段——两个人只单独约会、订婚了，或者住在了一起，告诉你的老板，你正在与一位同事约会，明明白白地表示这种恋情不会妨碍你们的工作。直截了当地告诉上司，免得他们听到传闻后，对你还是否敬业产生疑问。关键是要简洁。你不必跟你的老板做任何解释，也不必回答任何有关你们关系的问题。

尽管如此，不管你费尽多少心思对你的恋情小心谨慎，或者对它有多么清醒的认识，也无论它是一时的浪漫还是严肃的事情，为了安全起见，要预料到你和你的爱情生活会成为办公室闲谈的话题。这是人的本性，有的人就是喜欢探听别人的隐私。我的建议是：在你答应同某个人一起去喝酒或共进晚餐之前，一定要保证你确实已经做好了应对一切后果的准备。在喝下第一杯鸡尾酒之前，牢记：

l 你能对付得了人们嚼你的舌根吗？

l 你能对付得了议论你其他方面而不是业务表现方面的同事吗？

l 你会因为你的浪漫爱情而对工作分心吗?

l 要是你们继续恋爱下去，你的事业、声誉或精力会因为别人对你的爱情而不是工作更感兴趣而受到损害吗?

l 要是你们分手，你的事业、声誉或精力会因为你老想着要撞见或躲避他而受到损害吗?

l 要是事情不顺利，你会丢掉工作吗？那个人会妨碍你的发展吗?

成功的要求：要是你最终决定跟同一公司的人谈恋爱，那就要秘而不宣。你和一位同事约会并不意味着大家都必须知道。

你要面对的：男人心理

说到恋爱、穿衣方面的选择，甚至对付并与克服陈旧观念，了解一点男人的心理是有好处的。毕竟，正是男人们的思维，其陈旧观念、假想、兴趣，让女性们在办公室经受那么多的考验，是不是？要是你了解自己的观（听）众，你成功的机会就会大大提高。

关于了解与你一起工作的男人们，威斯康星州米尔沃基大学教授、专门研究性别和领导力的罗斯?瑞金斯，讲得很精彩："你去外国旅游，会研究当地的文化和气候；你想解读那个国家的语言和习俗。"她说，在很多方面，性别与文化类似。男人与女人的价值观和准则是不一样的，对于那些想要与男人和谐共事的女性来说，必须了解男人们讲什么样的语言，既包括口头上的，也包括非口头上的。许多女性已

经这样做了。1998年，瑞金斯及其同事对高级职业女性所进行的一次调查发现，96%的女性说，形成一种让男人很自在的风格至关重要或很重要。这并不是说你必须变成一个男人。“仅仅因为你知道在埃塞俄比亚人们如何行为举止，并不意味着你要变成一个埃塞俄比亚人，”瑞金斯说。换句话说，你不必为了在男人的领地工作而放弃自己的女性特质。

如果了解你的男性同事们的背景、沟通风格、兴趣，你不仅能找到共同的基础，也知道了如何与有效地与他们相处。

男人的脑子里装着性

大多数男人不会公开承认我要讲的，可是他们知道这是事实：在某种程度上，男人对与他们一同工作的女性都有性方面的想象。有的时候，他们脑中首先想到的就是这个，有的时候不过是一闪而过的念头，很快就打消了。有的男人想与你约会，有的人想象与你睡觉。一旦你意识到了这一点，你就可以做好准备对付它。比方说，只要清楚，即便是最亲切的男同事除了从职业的角度，也会从性的角度看你，你便可以调整自己的行为。

詹妮弗是一位公共关系主管，大学毕业刚参加工作的时候，一哥对她一直很亲切、年纪比她长很多的男同事邀请她共进晚餐，说为了“欢迎她到办公室”。他跟詹妮弗的父亲年龄差不多，她压根没想过这位同事对她怀有超乎工作之外的企图。饭后在坐车回家的路上，那个人把手搭到了她的腿上。“我惊呆了，感到很恶心，感觉自己像个天真的白痴，怎么就没想到会发生这种事。”没错，詹妮弗确实太天真了。要是她知道一个男人即便年龄比她大两倍，也会跨越工作界限，打她的主

意，那她就会有所防范，也许会委婉地拒绝晚餐邀请，而选择邀请他和其他一帮人一起共进午餐。

尽管我们不能改变男人的思维方式，可是有一些巧妙的方法可以改变他们对你的看法，或者让他们把对你的注意力从私人方面转向事业方面：

l 如果你去赴晚宴或参加某个活动，要和男女都有的一帮人一起去。为了招待客户，你可以购买四张棒球比赛的门票，邀请其他的同事一起去，而不要参加一对一的活动。

l 选择工作午餐而不是晚餐。工作午餐不太暧昧，有确切的终点（大家都不得不返回办公室），而且不大可能有酒和浪漫的灯光让任何人产生这种那种想法。

l 邀请男同事带上他们的夫人或女朋友参加业务社交活动，来表达你想见她们的愿望。这有助于表明你对这些男人没有浪漫的想法，仅仅把他们当作同事和朋友。

l 如果你有恋爱关系，明白地说明你已经有了朋友。一位退休的女董事告诉我，她在给男性听众发表演讲的时候，总是让人以“xxx夫人”介绍自己。这有助于摆脱性这类东西，这样在她开始演讲的前五分钟，那些男人们会把注意力放在她的报告上，而不是其他方面。

l 至少，不要自欺欺人。男人不会把他们的性本能——“利比多”搁在家里，所以你也不要把你的常识落在家里。

防止男同事误解你意图的另外一个方法，是巧妙地改变一些小动作。你没有必要过分自卫，比如，穿着像装土豆的麻袋那样的衣服去上班，以避免看起来像其他形象而不是职业女性，或者每次受到了跟工作没多大关系的批评就投诉。我们可以仍然作我们，不过在性感与老练之间有一线之隔。要学会怎么走。下面是一些老练的女性给我们的几条建议：

性感：因为下班后要出去喝酒，穿一件紧身上衣来上班

老练：外套下穿一件紧身衣来上班——一整天都穿着外套

性感：在办公桌前或开会的时候化妆或抹指甲油。

老练：在盥洗室化妆或抹指甲油。

性感：给老板发电子邮件邀请他吃晚饭

老练：给老板发电子邮件邀请他共进午餐，而且注明你想跟他讨论跟你的项目或部门有关的三个话题。

性感：听别人讲了一个黄色笑话，然后又用半小时时间跟“那帮男人”讲你自己的黄段子。

老练：听别人讲了一个黄色笑话，笑笑，然后转到其他合适的话题上或者礼貌地离开房间。

性感：询问你的同事跟他的夫人或女朋友关系怎么样

老练：询问你的同事他的小孩或兄弟姐妹的情况

性感：询问一位男同事看起来很精神是不是因为他正在健身

老练：询问一位男同事的高尔夫球水平进步得怎样

好吧，我们暂时撇开这些严肃的话题，因为，有的时候性感也是女人的银色子弹，尽管没有几个女人会使出这一手。我忍不住想要与你们分享一封搞笑的电子邮件，是凯米给我发来的，凯米是一家科技公司的副总裁。要注意的是：在工作中千万别试这一招，在家当个笑话笑笑就可以了。

在工作中千万不要利用你的性感，因为这样会玷污你的名声，别人再讲起你的故事时会夸大其词。尽管如此，让我来给你讲一件事情，这件事是关于我曾经怎样利用我的性感的。

我要辞掉大学毕业后的第一份工作，公司不断提出更为优厚的条件要我留下来。可是我的决心已下，我确实想换一份工作。可是，盛情难却，我不好意思一次次拒绝公司的美意。最后，他们来了最后一招：我的老板告诉我公司的总裁打算见见我，提出给我一份上MBA的全额奖学金，包括上学期间照发工资，条件是我不离开公司。这个条件太优厚了，我向我的未婚夫讨教怎么拒绝而且留条后路。他建议我上穿一件低胸衬衣，下穿一条紧身短裙，因为这位总裁素以喜欢厮混在女人堆中而闻名，这样他就会分心，这次会谈岂不易如反掌。我觉得他脑子有病，可是为了证明我的态度，第二天我一袭黑色紧身低胸长裙来到办公室。我们会谈的时候总裁语无伦次像个白痴。我完全呆

了！居然成功了！

我再没有用过这一绝招……我希望我的会谈条理清楚。

成功的要求：要意识到男人比大多数的女人更容易动性的念头，这样你才会做到有备无患、防止造成误解。

给他们一些可资谈论的事情……或者不要给他们可资谈论的事情

在业务上与男人们交往，对于有的女性来说是一件很费心思的事情。对我而言，跟男同事们建立友好的关系不用费什么脑子，是自然而然的事情。我知道，对于其他人，处理好工作之外的各种社交关系并不太轻松。你希望的是超越工作关系，建立一种更为私人的关系，同时又不上升到性或尴尬的地步。

这正是倾听和沟通技巧派上用场的时候。问他们问题然后听他们回答。重要的是，你不能总用跟女性交谈的方式和男性交谈，因为女性往往谈论自己的情感和她们对事情的感受。跟男人交谈，你可以而且应该主要谈论实实在在的事情。下面给你提几条关于建立恰当关系的社交话题的小窍门：

家庭和爱好：谈论他或你的家庭——孩子、假期、房屋装修，这些都是可以接受的话题。我记得有个家伙有三个孩子，另外一个家伙喜欢骑摩托车上班，喜欢潜泳。我询问他们的爱好，问问这方面的情况。我不仅确确实实对人感兴趣，而且把我们的关系拉得更紧，同时又不至于太私密或有侵犯隐私之嫌。

运动：运动是另一个很棒的中性话题，因为大多数男人常常谈论它。你可能喜欢运动，也可能不喜欢它；你可能会谈论运动，也可能不会谈论它。就算你绝对不是一个爱好运动的人，翻翻报纸的运动版也未尝不可，这样你就能知道，比方说，人们谈论四强的时候，指的不是《单身汉》或《美国偶像》节目的最后四位选手。了解一点运动方面的基本知识，也可以使你不至于随口说出什么可笑的话，而因此成为人们的笑料。

他自己：男人喜欢听好听的，喜欢谈论自己。这是他们的弱点。某些形式的恭维，会让你比其他人事业上更为成功。我的总原则是：注意内容而不是泛泛而言，确实能满足一个男人的自尊心。

轻浮的恭维：你真聪明。

保险的恭维：这个点子真棒。

轻浮的恭维：你穿这身高尔夫球服真精神，球也打得不错。

保险的恭维：这杆打得真棒！你的高尔夫球课没有白上。

轻浮的恭维：这件衬衫看着真不错。显得你的眼睛更美了。

保险的恭维：这件衬衫真不错。我想给我男朋友/丈夫也买一件。你在哪儿买的?

成功的要求：为了与一起工作的男同事建立关系，谈话不仅可以谈业务，还可以谈家庭、运动，以及他们自己。

理想的男同事

除了才能和业务水平，有些男人比其他男人更好、更容易共事。我赞同瑞金斯说过的一句话，她说，男人与女人共事的能力，在很大程度上取决于他在成长的过程中是否有职业女性相伴，或者是否与职业女性一起度过重要的时期。瑞金斯指出，对于女人来说，最好共事的男人满足以下一条或几条标准：

l 妻子是职业妇女而且职位与丈夫相当；

l 由出门工作的母亲抚养大的男人；

l 有姐妹的男人；那些有姐姐的男人习惯于身边围绕着厉害的女人；

l 有女儿的男人，尤其是女儿也有工作；

这个趋势很明显：那些一直在职业女性身边的男人，也对我们更熟悉、更少恐惧，更有可能使我们的工作场所成为一个让我们崭露头角的地方。

底线

人们对职场中的性有许多不同的理解，女性必须认识到她们的行为会很容易被误解。为了避免意想不到的后果，要意识到性别上的陈旧观念和性别差异确实存在，要意识到你不能像你的男性同事一样行为

处事。

我个人对于不成熟的行为已经形成了很高的忍受限度。因为我就是和男孩子们一起玩大的，要想冒犯我可不容易。没完没了的脏话、下流的黄色笑话、说我的“性魅力”大于聪明才智的贡献，只有这几点是我绝不能答应的，我会清楚地让人们知道我不能接受。无论你自己的底线是什么，需知你可以坚持自己的价值观，不必言辞激烈地大声宣布：“不要低估我的智力，因为我是职业女性。”

当我觉得在工作中受到不当行为的冒犯或烦扰的时候，为了让男人知道他触犯了我的底线，我最喜欢用的武器之一是幽默，尤其是带点嘲讽和机智的幽默。我给你讲一件事：在研究生院的时候，我是教育投资基金会的成员，那个一百多万美元的基金的管理团队大多是男士。一次开会的时候，有个同事挖苦我说：“艾米，做个装点门面的女人感觉如何？”我当时真想把我的活页笔记本砸向他，甚至发表一通训斥。可是我只是笑了笑，说：“那么，肖恩，做个装点门面的秃头男人感觉如何？”他笑了，不过很快闭上嘴巴走开了。就一句话，我让他知道我受到了冒犯。我没有放任他让他使我觉得自己是个女人而低人一等或不可靠，而是叫他明白，我没有把性别当作我自信或能力的因素，他也不应该这么想。我对秃顶的男人没有偏见，我只不过是抓住了一个特征，我觉得这个特征是他的致命伤。多亏了我女人的直觉，我猜的没错。

拿你该得的

还是六岁的时候，我就为钱奔忙——不是为了花钱，而是为了赚钱，存钱。现实是，金钱属于那些想方设法、积极主动去追求它的人们。不幸的是，跟男人不一样，说到为自己争取利益，女性往往觉得特别不自在，甚至不应该。

在《学徒》的一期节目中我在街角卖柠檬水，那不是我第一次干这种事。如果你看过那期节目就知道，唐纳德?特朗普给两组求职者的第一项任务，就是在曼哈顿卖柠檬水。那期节目播出后，我妈妈提起我刚六岁的时候，每年夏天都要在德克萨斯州的阿林顿“经营最成功的柠檬水摊”。不错，这是一个骄傲的母亲的话。不过，还是听听我妈妈是怎们讲述我这个小商人的：我在人们上下班经过的最繁华的街角摆好我的柠檬水摊（位置，位置，位置），从附近“雇”了两个小孩帮我。我还让我的弟弟在柠檬水摊与家之间跑来跑去，给大水罐加水。据妈妈讲，只有我一个人才可以动钱。

最后这一点我并不觉得惊讶。还是六岁的时候，我就为钱奔忙——不是为了花钱，而是为了赚钱，存钱。虽然是个小女孩，可是我不愿意把钱花在漂亮的衣服或玩具上。实际上，一旦我花起钱来，那可是大手笔。我购买的第一个大件，是一个价值35美元的蓝绿色的丽诗加邦牌乙烯基塑料的钱包，后来在一次家庭度假的时候，我把它丢在了公共汽车上。我为此苦恼、心疼了好几天，不是心疼丢了一个美丽的钱包，而是心疼那个钱包价格不菲。

我讲述自己小时候对钱的执迷，是因为我在成长过程中对金钱的感

觉，跟我长大成人后如何赚钱、存钱和花钱，有着千丝万缕的联系。这对哪里的女性都是一样的。也许你的薪水很高，把每一分钱都攒下来，或者你的收入不算高，大部分钱都花掉了。也许你赚得多花得也多，或者赚得很少却全都存了下来。问题是：为什么会这样？比方说，我一直是个疯狂的攒钱者，因为大人们从小就教育我金钱是和安全感、独立联系在一起的（直到今天，要是我在银行里的存款不够至少支付我一年的生活费，我就会担心自己付不起账单。）我认为是我的父亲增强了我这种攒钱的倾向；他提出我每赚一块钱就给我加50美分，条件是我把所有的钱都存起来。结果我变成了一个攒钱迷，连我父亲都没有想到会这样，我走了极端。不要笑（行，你们可以笑我），在我还是个小女孩的时候，我每个礼拜天去教堂前，最喜欢干的事情，就是从报纸上剪商家的优惠券。（你可能要问：是什么样的礼券可以吸引一个十来岁的小姑娘？其中之一就是餐馆的。我和几位朋友不去学校的餐厅吃午饭，而是挤进我那辆红色的四门福特“巡洋舰”——这辆车是我爸爸在一次拍卖会上买下的，从前是辆出租车——哪家餐馆收我剪的优惠券，我们就开着车去哪里。那真是我最开心的日子。）

可是在过去，说到赚钱，我没有多少控制权。我想得到钱，希望为了钱而工作，可是不知道怎么才能赚到大钱，所以，那时候我没有什么钱。

尽管你和我可能对金钱的态度和行为方式有所不同，不过，理解为什么你对金钱会有某种感受，有助于你对于自己能挣多少钱有更多的控制权。我希望你挣到你本该得到的每一块钱。

爸爸的女工

如果你跟许多女性一样，现在拿的钱并没有你本该拿到的多，很可能是你的成长环境一直教育你，伸手要钱很不像样，或没有“淑女样”，所以，你现在感到胆怯、难为情、不习惯，或者不好意思，去告诉你的雇主（或未来的雇主）你希望并应该有一份不菲的薪水（戳到了你致命的理财弱点上了吧！）。

这种童年的感受在你成年后表现为拘谨和不好的理财习惯，然而，这种感受是可以摆脱的。我也是花了不少时间，才学会如何为了得到更多的钱讨价还价或要求提薪，这一点真是有讽刺意味，因为还是个小女孩的时候，我就开始想方设法寻找赚钱的机会了。我得到的第一份“工作”，是为阿林顿体育馆卖节目单（工作一晚上20美元，外加提成），阿林顿体育馆当时是德克萨斯州巡警的大本营。在完成定额后，每卖出去一份节目单，我可以得到四分之一的提成。因为要多赚钱主要靠提成，我在街上叫卖节目单一点也不觉得难为情，有的晚上，我拿回家的钱光提成和小费就是我工资的两倍。第二年夏天，我在一家体育俱乐部的前台工作，每小时###美元。那份工作很稳定，可是有件事让我很烦恼：工作好坏没有区别，我要想拿超过基本工资的钱只有加班。尽管我拿到每小时2美元的加班费时异常兴奋，可是从那以后，我只找那些有提成和奖金的工作，只要干得好，就会赚到更多的钱。

对我最具影响的早期工作的经历是当服务生，因为服务生可以争取拿小费，能收入多少钱由我自己把握，这意味着我能最大限度地增加自己的收入。小费反映了我的表现。我有同时应付几张桌子并让每位顾客都满意的能力，还有卖光菜单上那些贵菜的能力，这让我变得更加富有！金钱当然不是我喜欢做服务生的全部原因，我也喜欢那种节

奏、身兼多项任务、与顾客建立友好的关系，但要是我的薪水、收获有限，我干这份工作时也不会那么开心。虽然是小小的年纪，我就喜欢掌握自己的经济命运。

我上大学前已经存了5000美元，父亲鼓励我把钱投资到股票市场上。因为他要教我明白，投资也是赚钱的一个渠道，只要我不把钱花掉，他答应无论我损失多少钱他都赔给我。我作了一番分析研究，挑选了一只股票。我选的是家用仓储公司。当时是1991年，尽管我还没有多少经济头脑，我还是看出了家用仓储公司的连锁店发展迅猛，而且我相信它还会发展。果不其然，到我大学二年级的时候，我拿自己赚到的钱，买了一辆蓝绿色的本田雅阁。很实用也很奢侈——本质上，这相当于35美元的蓝绿色丽诗加邦牌钱包的成人版。

1990年年代中期，我获得了MBA学位，把职业目光瞄准了高科技行业，不是因为我对计算机或英特网特别着迷，而是因为那里钱最多。与我不同，我的许多女性朋友去了她们觉得喜欢的行业。比如，我妹妹，超级时尚迷，去时尚屋“考奇”工作了；（考奇公司是美国资格最老和最成功的皮革制品公司之一。——译者）我的大学室友去了她从六岁起就参加的夏令营作主管；我高中的好友为了圆她电视记者的梦，去了俄克拉何马州一个小镇做记者，年薪只有12,000美元。别人选择的是她们喜欢的工作，而我遵循的原则是对钱的爱好。我想，主要是因为对于我来说，赚钱已经成为生活的一种方式。我在银行里的钱越多，我对自己的事业的感觉和自我感觉就越好。

我是钱迷的另一个原因，是因为金钱让我独立。我的储蓄一直是我经济独立的源泉，独立对于我来说十分重要。很小的时候，我见过母亲的一位朋友结婚20年后离了婚，艰难度日，常为付不起账单发愁；

另一位朋友在父亲去世后，一家人被迫卖掉他们的房子，母亲又回去教书，生活水平直线下降。看到两位母亲一夜之间无辜地失去了一切，真是太可怕了。我当时觉得，这是发生在女人身上的最糟糕的事情，我由此深刻地认识了到自足自立的重要性。

等我参加了工作，终于可以自食其力了，我自己养活自己的能力得到了证实。我现在完全有能力把握自己的命运，至少我这么认为。

在现实世界中赚钱：光想赚钱还不够

尽管我想赚钱，尽管我有过工作经历，但对于商谈薪水和加薪的技巧，我还是不熟悉或者准备不足。这是很多女性的通病，因为我们所受的教育告诉我们：要钱是鄙俗或贪婪的表现；我们有时不相信自己的价值，觉得自己要求得太多。莱斯丽?格罗斯曼是女性领导交流协会的创建人之一，那是一家给年轻女企业家传授财务金融知识、帮助她们发展壮大企业的组织。她说，人们以为只要他们从事自己热衷的事业，“金钱就会滚滚而来”，钞票就好像变魔术一般会从他们的钱夹里生出来。她说持这种想法的以女性很多，但现实是，金钱属于那些想方设法、积极主动去追求它的人们。无论这意味着要洽谈起步薪水、要求加薪，还是坚持推进一项有利可图的商业计划，得到你应得的报偿是有意识的努力和自信的结果。

不幸的是，跟男人不一样，说到为自己争取利益，女性往往觉得特别不自在，甚至不应该。这可能就是为什么直至今日，男人能拿1美元，女人仍然只能拿到77美分。要是一个男人大学毕业后的起步工资是30,000美元，你的起步工资是他的77%，假设你们俩每年都得到4%的加薪，到你俩65岁退休的时候，他会比起多拿750,000美元。看看

吧，这个工资差别还无足轻重吗?

成功的要求：在要钱的时候克服不安心理。无形的不安感受会产生有形的经济后果。

你所需要的不等于你的价值

还有一个思想陷阱女性往往容易掉进去：我们把薪水看成是我们所需要的，而不是与我们相称的价值。首先，我们所需要的东西是相对的。在研究生院的时候，有一年我靠助学贷款和部分储蓄生活。尽管需要支付每日的生活费和房费，我一年12,000美元也活得很不错。不错，我在外面吃饭去的是快餐店而不是高级牛排屋，我不用多少钱也能凑合着活过来。可是，你认为我在拿到MBA后，还会因为我只需要12,000美元就只要求拿这么多的薪水吗？没门！一位聪明、勤奋、肯干的专业人员的价值，很显然比她需要的要高得多。

唐娜是计算机行业的一位退休管理人员，她回忆自己在刚开始工作的时候，也犯过将需要与价值混为一谈的错误：

我记得，我得到的第一份工作的薪水是8600美元，那是在1960年代后期。这份薪水远远超出了我的需要，我甚至觉得有些过意不去。我的老父亲工作一辈子每年比我还少拿2000美元呢，而且我当时只有21岁。可是刚上班没多久，我就发现一位男同事，和我一个级别、干同样的工作，每年却拿9000多美元。我问我的老板为什么我的同辈比我挣得多，他得答复是：“他需要养活一家人，你只需要养活你自己。”当时，我居然觉得他讲得很有道理。我确实不需要那么多的薪水，尽管我应该拿那么多。我真是太天真了。

成功的要求：要知道，如果你只想着你需要什么，你永远也不会得到你所值的。

你的价值比你所想的要高

要把我们所付出的时间、才智、技术和结果换算成金钱很不容易。我没法告诉你应该给你的工作付多少钱，但我可以告诉你，很有可能，给你付的钱不够。或者更确切地说，你的价值比你所想的要高。

因为以上的原因，如担心显得太贪婪，女人不仅比男人更有可能低估自己的职业价值，而且女人和男人对待工作的态度也往往有所不同：我们对机会心存感激，往往让钱的事情退居其次，它就好比蛋糕上的糖霜，是额外的奖励。能跟我们喜欢的人一起工作、能成为一家著名企业的员工、或者有灵活的工作时间，或者干自己喜欢干的任务还有酬劳，会让我们兴奋得别无他求，甚至没有想到我们本可以得到更多的钱。在工作中开心固然重要，可是你可以既开心又得到优厚的薪酬。

我记得自己第一次学会评价自己的工作（尽管当时我并没有意识到我在做什么），还是在10岁打算做临时保姆的时候。以前总是作推销员，这一次我坐在餐桌旁，拿着纸和马克笔，制作分发给附近家长的宣传单。我得意地把传单拿给父亲看："提供临时保姆——每小时1美元——给艾米打电话。"他给我上了估价自己服务的第一课。"你知道，艾米，我敢打赌你每小时可以赚到2美元。"尽管我有点犹豫——一小时2美元看来太高了，人们也许会拒绝，我还是对有可能赚到更多的钱感到很兴奋。我划掉了1美元，把它改成了2美元，开始挨家挨

户分发传单。不出几周，我就有了一帮固定的客户。

想到我要做临时保姆，做成年人的工作，我很开心，我开出了自己的价钱，没有揣度市场的承受能力。爸爸说得没错。我能得到更多，只要我提出要求。

也许因为担心别人会拒绝，不给你这份工作或者你正在干的工作，你犹犹豫豫不去要求更多的钱。可是记住这一点：是你，不是买主（或者未来的雇主）应该来给你的服务定价。如果你去买一双鞋，你当然愿意以最低的价格买下它。可是当你发现了一双你喜欢的鞋子的时候，你愿意花跟价格签上一样多的钱买下它。说到工作，要是你不提出你想得到的薪水，你很有可能只能得到买主应该付给你的那么多——不是他或她情愿付给你的。

那么，如何计算自己的价值，以确保你不会要价过高或者过低呢？给自己估价是一种脑力游戏，也要讲究战术策略。

第一步：着手你的调研工作。要自信，要相信和你同一位置薪酬最高的人的价值有多高，你的价值就有多高。这是一个很不错的基准。要弄清楚这样的人能赚到多少，去询问信得过的同事他们所了解的薪水范围是多少。给猎头打电话、从因特网上查询行业规定和求职网址。还有，给过去的同事和从前工作过的公司的人力资源部打电话。莱斯丽?格罗斯曼建议去询问与你位置相当、工作经验相当的人的“行情”，还要询问公司和你同样职位的工资最高的男人能拿到多少钱。假如你与过去的同事关系牢固，即便是人力资源部的人员，他们也很可能会告诉你。

第二步：根据你的调查研究确定你个人的基准。你可能会意识到你现在报酬过低，可是在你陷入苦恼灰心，带着强烈的情绪跑去向你的雇主诉说前，先打住！什么也别说……还不到时候。

第三步：将你的成绩整理出来（如第二章所描述的，将它们从你的自夸文件夹中取出来），然后请求与你的老板面谈。

第四步：要求加薪。在面谈的时候，不卑不亢地回顾你的成绩，强调你达到了要求并取得了超出预期的成就。把重点放在实实在在的成绩上。最后要说明你的价值应该是X数（你总结出来的自己的基准数，无论数目是多少），因为你已经做过调查研究，知道这个数目是像你这个位置的人公平的市场价。通过请求进行一次正式的会面、解释你的调查研究、回顾你的成就，你的请求就不会显得是无理取闹。

第五步：如果你的老板不愿意让步，要他说清楚为什么。他的拒绝是出于预算的限制还是跟工作业绩有关？如果他觉得你的工作业绩不值那么多钱，问问他你有哪些具体的方面需要改进。把它们记下来，在这些领域多下功夫。

即便你没有得到加薪（或者没有给你加到你要求的数目），也不失为一种对自己的表彰。至少，你让老板认识到你觉得自己应该值更多的钱。

当高科技主管基米认识到，她比自己办公室里干同一工作的人得到的报酬要低的时候，她把心里的话说了出来：

因为我在工作中有很好的关系，我发现我的男同事因为扬言要辞

职，所以得到了加薪和升职，以此作为对他留下来的激励。我拜访了我的头头，告诉他我已经听说了我的同事得到了加薪，然后问我什么时候能等到给我加薪和升职。我没有忘记告诉他我希望“在一个星期之内，不是一个月之内”得到一个VP（副总裁）的头衔。他对我已经知道人士提拔的消息很吃惊，等他回过神来，很快跟我解释了这个情况，向我保证我也马上要被提升了。这就是我如何得到我的第一个副总裁头衔的。

成功的要求：开始你的调查研究，你可能会发现你的价值比你所想的要高。那么，就去提出要求。

别白干

最让我厌烦的事情之一，就是有的人总是白干活。我常常看见咨询师、公众演讲者、作家、音乐家、艺术家和设计师不计报酬免费干活。诚然，报酬不是人们从工作中获得的惟一“价值”；成就感、满足感、自尊心的满足、乐趣、艺术表达和利他主义，都是有效的补偿形式。可是人们常常太容易接受这样的心理回报，并以此代替他们所付出的努力和专业技能。

在你白白付出你自己的才能之前，有几件事要记住：首先，无论你慷慨地把自己的时间无偿花在谁身上，很有可能，是让金钱远离你。其次，通过把价值跟你的专业技能联系在一起，你实际上会增加自己的可见价值。至少，像我这样做：给你自己的服务定个价，要是雇用你的人给你开的价无法与之相配，你可以礼貌地拒绝他，或者楚看看少拿一些报酬是否确有其他好理由，比如是否一项献爱心的慈善事业或是一个可以广泛网罗关系的好机会。就工作机会而言，要我各处都

拒绝一百美元，并不是件容易的事，可是在我自己了解了咨询和公共演讲方面的行情后，我知道自己值多少钱。

成功的要求：不要把自己白白捐献出去。否则，你不仅会失掉你应得的钱，还会贬低自己在别人眼中的价值。

洽谈你应得的报偿方案

招供：尽管毕业后我不会要求拿12,000美元的年薪，可是说到争取自己的价值，我那时还很胆怯，也一窍不通。研究生院毕业后我干的第一份工作，尽管我的起薪比我其他同学都要高，可是我一点也没有讨价还价。萨柏瑞公司提出要雇用我，招聘人员把我的薪水、福利待遇报给我的时候，我还没等她讲完就急不可待地大声说："行，太感谢了。我接受！"我对他们提出的条件很满意，可是工作几周后，当其他跟我一个级别和水平的新雇员谈起他们是如何讨价还价，争取到更多的钱和额外假期时间的时候，我的兴奋劲一下子没有了。我的男同事们得知我因为担心萨柏瑞公司会把这个工作机会收回而没有谈任何条件，他们大为吃惊。这不仅仅令人难堪，而且他们全都讨到了两个星期的假期，而我什么也没有。

成功的要求：永远不要接受你听到的第一次薪水报价。花点时间估量估量，而且要提出高于开价的要求。

协商过程的细节

你刚得到了一份你确实想得到的工作，可是你未来的新老板开出的薪水，比你想要的或期望的要低许多。不幸的是，你太紧张，不敢讨

价还价。那怎么办？首先，祝贺你。你接受这份工作之前，心里已经有了一个数目，这点很重要。它让你认识到这个报价太低。还有更好的消息：可以用不太咄咄逼人的方式提出你的要求。我就用过这种方式。

一次，我得到了一个工作机会，开出的薪水比我想的要低。首先，我对招聘经理给我这个机会表示感谢，告诉他我会很快给他答复的。然后，我挂上电话，开始做起算术来，计算我的总“价值”，包括我目前的基本薪金、奖金、累积假期，还有我的401(K)养老福利基金——实质上，这些是我即将离职的价值。我相信我的价值要比他们的开价高出12,000美元，因此我算了算每两周的工资有多少。结果我算出每张工资支票我只想多要500美元，这个数字没有12,000美元那么吓人。我给未来的老板打电话，说：“我觉得我们离可以接受的报价不远，每张工资单只相差大约500美元。”招聘经理意识到我们谈论的钱也不是什么大数目，就把工资给提高了。

离开萨柏瑞公司加入第一商务公司的时候，尽管我在谈判方面已经有了些长进，可是还有许多东西要学。第一商务公司还没有给我报出给我的薪水，我就犯了一个错误，把我在萨柏瑞方案公司的底薪告诉了他们。这可是个大错误。吉尔?赫尔斯塔特是旧金山的人力资源招聘代理，她告诉我她招聘人员的时候，她的有些客户，甚至不顾她的建议，最后会付给人家比该职位预算低很多的薪水，原因是他们了解了这个人以前所拿的薪水。“有的客户不愿让步，他们认为把薪水一下子提这么高很不妥，即使他们知道这个人先前的工资太低。”

要避免告诉未来的雇主你目前的薪水。如果你必须提它，要放在你全部的报偿方案条件下。记住：你的收入不仅仅是你的底薪，还有你

的业绩奖金、累计假期、签约所能得的钱、你公司的股票、401(k)方案、保健福利待遇等等的价值。这不是在夸大事实：这是对你全部报偿的忠实评价，要是你的新公司没有401(K)补偿方案或者没有年终奖金，那么它就应该在薪水中补足差额。

要是你未来的雇主说提高薪水绝对不行，你还可以商谈其他补贴：签约奖金、股份、更多假期、弹性工作时间、报销手机费、在家办公的费用、或者缩短考虑涨工资的周期——比如，六个月评价一次而不是一年。纳塔莉?汉弗莱是一家顶尖计算机公司的招聘代理，她为我解释了自己是如何确定新雇员的薪水的："我必须知道这个人的薪水范围，这样我才知道是否确实应该考虑给她这个职位。不过说到薪水，说说你大概可以接受的薪水、讨论你所需要的一切福利待遇没有什么不妥。可是不要夸大你的收入，因为要是我发现你撒了慌，我绝不会考虑雇用你。"不被雇佣是一个问题，可是夸大或要价太高也是个问题。汉弗莱还说，她如果认为你资历过高，不会让你通过整个面试过程——如果你想换一个工作，得到更多报偿，这也是要冒的一个风险。

如果你不喜欢目前的工作，不要告诉你未来的雇主。你一旦说 "我真想快点离开那里，不能等了"，面试的人立刻嗅出你的急迫之情，很有可能会在薪水上压价，不大可能满足你的要求。

成功的要求：想出有创意的方法商谈你的薪水，记住，你的工资待遇不仅仅是钱——要准备洽谈一切。

要准备好离开或接受低薪水

你获得了一个工作机会，给的薪水比你认为自己应该得到的要低，尽管你告诉他们应该提高薪水，可是就这么确定了，无法更改。首先，不要对自己提出要求感到愧疚；所有接受了工作的男人们也都提了要求。现在你必须决定：你是应该定下来为这么多的钱工作，还是离开？这取决于两个因素：

l 是不是有接受这份新工作的迫切感？（比如，你迫切需要离开目前的工作或者急需收入）

l 这份新工作有非金钱方面的好处可以暂时补偿工资上的不足？（比如，事业进步的机遇；涉足新的工作角色或新产业的机会；压力减少了；工作时间短了；假期多了；更有灵活性了）

在英特网泡沫破灭后，第一商务公司也惨遭打击，公司开始萎缩，管理人员卖掉了业绩不佳的业务单位。我感到自己的潜力在公司不能施展了。我开始参加面试，开始跟总部设在德克萨斯州奥斯丁的一家知名的、处于上升阶段的技术公司面谈。那家公司正在寻觅具有我这样背景和综合能力的人管理大客户项目。我通过了好几轮面试，最后得到的工资报价是年薪50,000美元，这比我当时所拿的要低。这家公司知道我当时的薪水值，可是他们也知道我打算离开第一商务公司；这家公司以为他们提出的认股选择权和一上市就能赚到几百万的保证足以吸引我。（他们不明白在第一商务公司我已经经历了这样的美梦和噩梦）。我清楚我最低可以接受的薪水是多少，这个数目差得太远。我使出了我的所有招数：我尝试着商量给我更多的认股选择权、签约奖金，早点对我的业绩给以总结，为了与更高的薪水相配甚至可以再给我增加些责任。都没有奏效。负责招聘的那位女士最后说：“看来我们毫无进展。”她说得没错——我走开了。接受这样的工作拿那样

一份薪水，我的感觉不会好，我留在第一商务公司一直到市场有了起色。大约15个月之后，我接受了另一家技术公司的工作。那份工作的薪水虽然少了点，可是好处足以弥补这点损失——在事业上有更大的发展机会，有机会建立一家新的公司，而且不用常出差。

你也可以选择接受一份工作，尽管钱少一点，但是非经济的利益可以弥补报酬上的不足。比如，如果你转到一个新行业或换了工作，可能有必要在经济上做出牺牲作为你经验不足的交易。比如，我认识许多转到销售部门的人不得不接受底薪上的减少。可是，一旦他们知道了做成交易的程序，随着销售提成开始源源不断地入账，他们的总体收入往往会大幅增长。反之亦然，转到其他部门的销售人员，如市场部，往往收入有些减少，可是能找到其他的回报：出差少了、每日的工作更加多样、不必承受要完成每年的销售定额所带来的压力。

成功的要求：了解你自己的价值，不要接受比以前低的薪水，除非确实有令人满意的补偿（或者你确实迫切需要这份工作）。

提升自己：要求加薪

好几次，老板交给我新的任务、新的头衔，或者公司内新的工作，可是只有几次他们才提到要加薪的事。我本来是有可能很爽快地接受不加薪水的任何工作变动的。

在上面提到的与第一商务公司的谈判中，你们可能想知道我错误地透露了我当时的薪水后发生了什么事，公司先给我开出的薪水跟客户经理的一样，实际上就是我以前的头衔、以前的薪水。作为回应，我准备了一番论据，说明我为什么值更多的钱。例如，我在萨柏瑞公司

同许多大客户，如美国国际商业机器公司（IBM）、美林证券和摩根大通银行等建立的关系对第一商务公司会有价值的，因为我会带来新的客户。这样我的“价值”就不仅仅是我的专业技能，还有我的关系资源。我用这些那些理由来证明，为什么应该把我聘用为高级客户经理，应该有更高的薪金，可惜，他们不买我的账，只把我的基本工资和签约奖金稍稍提高了一点。

因为我不愿意放弃第一商务公司的工作机会（我想为一家会赢利的英特网公司工作），虽然知道应该给我更高的位置，我还是接受了这份工作。几个月之后，我的老板一定认同了我的意见，告诉我：“祝贺你，你被提升为高级客户经理了。”我问什么时候会给我涨工资，他说提职就是对我的认可。我谢绝了，说我愿意继续保持原来的头衔，除非我的薪水与新责任相匹配。两周之后，新工资来了，新的头衔也来了。这次我要求了，我得到了自己应得的。

从那次经历之后，我一直坚持一个原则：要是报酬不改变，我不会接受更大的工作责任。相反，要是经理们跟我谈话要我担任新的职务，我会这样说：“好呀，我很有兴趣，不过想谈谈我的各项补偿措施。我想这份新工作相当于主管级别，那我的薪水和股份会有什么变化？”我的话表达了对晋升的接受，还有我的自信，自信我应该得到更多的报酬，也会得到更多的报酬。我常常会接着说：“您能跟人力资源部咨询一下，问问这样的职位薪水最高能涨到多少？”我不记得有哪一次我这样问而没有得到回复。

詹妮是一家大工业化工公司的客户经理，她讲了自己的故事：

我第一次接受一份工作并商谈我的薪水的时候，老板告诉我我是“最

高薪”聘用的人，因为我有MBA学位。我信了他的话。工作几周后，我发现一个和我同时被聘用、级别相同的男士，没有MBA学位，居然比我的薪水还要高很多。我没有马上声张，决定先等一等，我要让事实证明我的价值。我开始把我所有的成绩一一记录下来，我做成的每一笔生意、别人没有做到而我发展的每一位新客户。到了该我总结自己业绩的时候，我将自己的成绩一一列出，强调我的业务范围最大、销售额最高——绝口不提我是惟一的女性。我告诉他们我希望涨40%的工资。他们同意了！我的老板告诉我我太幸运了，因为公司历史上从没有一下子提薪超过4%的。幸运吗？我可不这样认为。我只是拿到了自己应得的！

成功的要求：不增加报酬就不接受更长期的责任，除非有值得的其他补偿。如果你曾经要求加薪而被拒绝了，不要让这次经验使你今后闭口不提增加报酬的事。最终，你会得到你应得的。

最糟糕的情形

即便你提出加薪遭到了拒绝，你也已经避免了最糟糕的情形——后悔。没有什么比这更糟的了：接受了一份工作或升职，后来却意识到，假如你只要提出要求就会得到更多的报酬。

“不”不过是一个字——不要害怕听到它

说起来容易做起来难。即便女性知道我们应该得到更多，让我们去要钱我们还是会犹豫，因为我们害怕听到“不”这个字。我的一位朋友在一家公司工作五年了，一年又一年光给她升职不给涨钱。最后，她的老板要她承担额外的工作责任，这样她就没法出差了。出差可以让

她一年拿到30,000美元的补贴。她接受了这份体面的工作的时候，以为这回她的薪水一定会大涨。可是根本没有。实际上，她干的活多了，拿的钱反而少了。我们设计了好多方法，让她跟老板去谈这件事，要求给她加薪，她也准备好走进办公室，提出她迟迟未得到而本应该得到的加薪。可是一到办公室，她就张不开口！她担心经理会说："不，现在日子不好过，我们开不起那么高的工资。"她担心提出来会把他们的关系搞僵。哎，我想尖叫，因为她的价值至少是她目前收入的两倍。更糟的是，她自己也清楚这一点。

一个"不"字有什么可怕？你的上司会大吼，"不，你不配拿那么多"？这样的几率微乎其微。他或她很可能会说："不，我们目前没有这样的预算。"

要求加薪给你经理的脑子里种下了这样的印象：你希望把你的价值和你的业绩联系在一起，得到应有的补偿。如果你的老板重视你这个员工，他们会尽力让你满意，这样你就不会心有旁骛。

成功的要求：不要让怕遭拒绝的担心主宰你的行为，否则你的收入就会受到损失。

你不值那么多钱

我们姑且假设你的要求遭到拒绝，你的老板说，因为你还没有证明你的业绩应该得到更多的报酬。不要泄气——你仍然有进步，因为要是你不提出加薪，你不会知道你和你的老板对于你的工作表现和价值有不同的看法。这是你澄清误解的机会，无论是老板可能对你的工作抱有误解，还是你对于自身的期望抱有误解。

把你需要改进的领域列出一个单子，以便三至6个月之后再去找你的经理，要求重新考虑你的要求。如果你约定要进行正式的评价，把你的目标都写下来，递交给你的老板。如果是比较随意的会谈，给老板写个条，说："谢谢您今天能抽出时间告诉我您期望我在哪些方面取得进步。我知道您希望我在以下几方面有出色表现。"列出这些具体的领域，在你的电子邮件中最后写上："在今后的几个月内，我将主要在这些方面努力，这样，下次我们再来回顾我的业绩时，您就可以祝贺我得到提升了。"这样一个随意的条子是绝好的方法，它用一种温和的方式确定了你的期望值，而且为你再次同老板讨论你的业绩奠定了基础。

成功的要求：要坚持自己的要求也要讲究方法。对要求提薪的一次否决不见得就是最终的结果。如果你能继续拿出成绩，并要求得到你应该得到的价值，你会得到加薪的。

为了爱还是为了钱——还是二者兼得?

尽管我喋喋不休地宣扬要认识到自己的最大价值，可是，金钱不应该成为你惟一的目标，这是我们这些网络繁荣期的弄潮儿们所得到的一个教训。28岁的时候，我是第一商务公司的客户主管，负责复杂软件的执行，每年大约赚140,000美元。公司的股票连续8个月一路飞涨，在顶点的时候，按每股1000美元的价格计算，我的股票价值超过一百万美元。一个连一分钱都要攒起来的小姑娘突然变成了百万富翁——至少在理论上。太激动人心了，也太心烦意乱了。我觉得自己应该得到这笔财富，这简直是疯了，想想我那么年轻，事业刚刚开始，碰巧进入了一个好地方，赶上了好时光，在这样一个股票市场的泡沫

时期，在这样一个炙手可热的行业工作。

除了对自己的价值自视过高，还有一个问题：我觉得自己并没有像想象的那么高兴。

我的生涯被奉献在为这只“窝里的金蛋”而奋斗上，此后，在经历了网络的繁荣和萧条后，我才改变了自己对成功的定义。在那之前，我总是把注意力放在未来上。我总想着明天要取得什么样的成就，而不是享受我今天的成就：还是个小孩子的时候，我就决心要赚钱，为了打工赚钱，我退出了跟朋友出游的计划；长大以后也是如此，我太热衷于得到提升，逐渐忽略了人际关系。我总是在寻找下一件大事，等这件大事找到了我——由于市场泡沫，几百万元就在眼前——我突然失去了目标，没有了奋斗的目标，因为我觉得我已经取得了我为之奋斗的东西：经济上的保障。可是一旦我拥有了它，我却开心不起来。我把时间过多地花在了实现下一个大目标上了，而不是去享受今天所拥有的一切。

当泡沫破灭的时候，我的股票价值也随之跌落，我当然很失望，可是我终于认识到对于财富的追求不应该再成为我工作的驱动力。这并不是说我放弃了对于金钱的渴望，我只是意识到，对金钱的渴望，还应该伴随着对于更为纯粹的满足感的渴望。

克里斯蒂?琼斯是另一位网络泡沫的幸存者，她在1990年代末创建了皮考德尔软件公司，近年又创立了延伸生育公司，这家公司帮助女性在生命早期收集储存她们的卵子，以提高她们今后怀孕的成功率。下面就是她的故事：

我二十五六岁的时候，是一家成功的技术公司的总裁，在1999年，市场处于最繁荣的时期，公司价值20亿美元。30岁之前，我已经三次出现在《福布斯》杂志的封面上。市场发展放缓后，我的公司决定合并回我们的母公司，我负责这项整合工作。我很快意识到我已经对出售企业软件失去了兴趣，我觉得有些失落。我研究了许多别的产业和行业，包括财富500强企业，也有新创立的企业。我甚至有过从政的念头。在这个过程当中，我认识到我最喜爱的事情是从头开始，创建事业。刚巧那时，我读了西尔维亚??安??休利特的书《创造生命：职业女性和对孩子的渴望》，这是一本关于许多事业有成的女性为何没有孩子的书。我意识到我就是这其中的一员，我的许多朋友要么是单身，刚刚结婚，要么是难以成家，正在接受生育治疗。我做了调查研究，2002年决定创办“延伸生育公司”。当然我从商业的角度考察了各个方面的情况，盈利很重要，可是我知道我也需要建立一个让我在下个10年能热情投入的事业，能改变女性生活的事业。收到女性表示感谢的信件真是一件让人惬意的事情。

从克里斯蒂和我自己在经济方面的故事，可以让我们看到一个道理：要按捺住仅仅为了爱或金钱而不顾一切去工作的冲动。工作不仅仅是为了获得经济上的安全保障，也不仅仅是为了满足你内心深处的愿望。伟大的事业既带来金钱也带来自我的实现。

成功的要求：为了爱也为了钱去工作，二者并不排斥。

我一个只有30岁的人给你们写这些，我承认，以我的资历还太年轻，可是我已经学到的许多教训是许多人要到很老才会领悟到的。我仍然喜爱赚钱，我仍然爱存好多钱。可是如今我在尝试着只接受我喜爱和感觉不错的工作。写这本书就是这样的一种体验。

我现在比任何时候都相信，生活就是创造有意义的体验和有趣的经历，来与朋友、家人和未来的人们分享。这么多年来，我已经改变了自己的思维模式，从前我连一周的假期都舍不得休，因为我把一周换算成了一周薪水的损失，而现在我认为，如果你不抽出一点时间把它花在各种体验上，一张工资支票毫无意义。我的转变有什么证据吗？我放弃了自己的工作以及六位数的薪水，就为了能在真人秀电视节目中得到一回一生难求的体验，节目将我带回了在街角卖柠檬水的老本行，只是这一次是在纽约市。

工作中的情绪

我要说的是，在公开场合，我只流露出我相信同事们会跟我相处愉快的情绪。这是在作假吗？绝不是！这是明智的做法。我相信自己善解人意，并且利用自己性格中的某些特点让别人觉得自在舒服。

我们善解人意的能力，即理解我们自己和他人情感的能力，在我们的工作中是一件有力的武器。它有助于我们建立关系，审时度势，跟形形色色的人打交道。但同时，情感在职场中也可能会对我们造成伤害。尽管情感上的联系对我们有好处，可是情绪的爆发却会扰乱我们和我们的事业。假如你想发展，就必须学会怎样引导自己的情感转化为建设性的行为。这并不是一件容易的事，尤其要是你天生就不善于隐藏自己的感情：脸颊绯红、眼泪汪汪、嗓门升高、牙关紧咬，或者更糟糕，泣不成声。伤心、愤怒和嫉妒的爆发，会妨碍冷静的思考，降低效率，并且不管愿意还是不愿意，都会败坏一个人的信誉。

尽管我强烈提倡要压制无益的情感迸发，但我并不是说，我们要把所有的感情都挡在办公室外。无论是男人还是女人，如果在了解别人时能并用智力和直觉，或者在与别人建立关系时能将所知所见与感情结合，他们的事业就会兴旺发达。头脑和心灵是一对强有力的搭档。但不幸的是，我认为大多数男人往往侧重于使用前者，而女人往往又依赖于后者。我跟男士们并肩工作过，我认识到，尽管他们对事情的看法也带有很强烈的感情色彩，可是他们往往不把有感情与感情用事混为一谈。不过与此同时，男人可能会不考虑感情，尤其是别人的感情，因此他们失去了建立关系和激励他人的宝贵机会。

我从不让任何人看到我在办公室哭泣。我不是要说我工作中从没哭过，我要说的是，在公开场合，我只流露出我相信同事们会跟我相处愉快的情绪。这是在作假吗？绝不是！这是明智的做法。我相信自己善解人意，并且利用自己性格中的某些特点让别人觉得自在舒服。这不过是一个常识：如果是在一个严肃的工作场合，我讲话干练、声音洪亮、语气稳重；如果某个团队需要一位拉拉队长，我会用友好、激昂的语调给他们打气鼓劲。

你们有的人可能会觉得失望，并且还可能会觉得我是在教你们，不是那样的人也要装着是那样的人。不过，我不是说要深藏不露，而只是说，同事们不必看到你性格中的每一面，或者你所有的感情体验。情感既可能使我们在工作中变得盲目，也可能会照亮我们的道路。它全然是关于理解自己也理解他人的意识和能力。

做自己情感领地的主人

任何时候都要把握好你自己的情感，并且至少要认识到，它们是怎样影响你在职场中的行为。如果你听任自己的情感控制自己，用歇斯底里的大喊大叫或放声大哭来发泄自己的情绪，只会让别人感到不舒服，非但无益反而会损害你的事业。

不要将激情与情感混为一谈

我认为女性在工作中所犯的最大的错误之一，就是将激情与情感混为一谈。比如，我见过不止一位女性抱着这样错误的想法，认为让自己在上司面前泪流满面还不错呢，因为上司会真正理解她对某个项目的坚定信念。或者她可能认为，当别人不同意她的决定时，提高嗓

门，发发脾气，不过是向同事表明她对工作多么热忱。要是事情有了什么不幸的变故，让她怒不可遏，大放厥词，她也只会认为别人将被她的完美主义和敬业精神所感动。

哎嘿，不是这么一回事。

看看激情这个词的三个基本含义：1）一种强烈的、难以抑制的感情或感情表现，如爱、高兴、仇恨或生气；2）一种酷爱或热衷的对象；3）一种强烈的性欲（不过这一条我们留给其他的书来解释）。

在工作环境中，女性往往将定义一和定义二，即将富有感情的行为和一种热情的状态混为一谈。你可以表现得激情洋溢，用不着大哭、大喊或使用愤怒的语言。否则，这样的行为只会让其他的同事，尤其是男同事们无言以对，这不是因为他们被你不懈的敬业精神所感动，而是因为他们面对这个满面通红、泪眼婆娑、火冒三丈的女人，一个已经让他们感到不舒服的女人，不知道究竟如何是好。简而言之，情感的迸发不仅让男人们在家里不知所措，而且在办公室也同样一筹莫展。老实说，女人发脾气的时候，大多数男人都不知道该怎么办。流眼泪或者骂脏话，只会分散大家对工作上的事情的关注。突然之间，你的同事关心的惟一一件事情，就是让你闭上嘴巴，这样他们就不会感到如此难堪。市场部经理林恩给我们讲了她的经历：

我收到了一位上司对我的年度评估，这位上司从来只提拔男的。这一年我工作非常卖力，并取得了许多突出的成绩，不仅得到了公司CEO的认可，还获得了公司的表扬和奖励。可是我只得到了很一般的评价，而且我本该得到的提拔没有得到。我在他的办公室哭了。这是我第一次在工作中哭泣。我上司的老婆是个居家主妇，因此，我想当

我开始放声大哭的时候，他脸上的表情不像是个富有同情心的经理，而像个痛恨看到自己的小“女孩”落泪的丈夫或父亲。我的上司不知所措！整个情形糟透了，最后他收回了评估，只给我打了个最低分勉强把我提了一格。这真是当头一棒。三年之后，我还在这个上司手下工作，并且我们两人仍然都对当年的冲突耿耿于怀。

我不是个激情杀手。就我个人而言，我无论干什么都充满热情，要力争取得好成绩。可是我确实认为，女性在职场中可能太感情用事，并且把激情作为无力克制自己情感爆发的借口。

成功的要求：用勤奋工作、敬业奉献、充满创意的点子，而非眼泪和无谓的夸张表达你的激情。

控制不愉快的情绪

不错，有的时候你想像个小姑娘一样，蜷在爸爸的臂弯哭泣，跟妈妈抱怨鸡汤面有多难吃，把你的高跟鞋用力砸向上司。我也有那样的日子，满脑子里想做的就是发泄。可是我们不能放纵自己。你很少听到男人哭哭啼啼说自己多可怜，尽管他们会大喊大叫，可是男人的愤怒比女人的愤怒更容易让人接受。当一个男人提高了嗓门，人们不会认为他太过火或者批评他太情绪化。人们可能会说他是个疯子甚至傻瓜，但他往往会因为是为了工作而受到敬重，而不会因为让自己的情绪妨碍工作而受到指责。

这是不公平，可是在女人对职场有更大的影响，以及一盒盒的面巾纸像免费高尔夫球那样随意分发之前，我强烈建议，要是你想让别人倾听你，最好还是戴上假面具，别让你的挫折感、愤怒、恐惧、失望

和不满情绪进办公室。这是不容易，可是情绪控制确实会有助于你提升——并且一旦你取得了成功，你就可以改变规则。

成功的要求：在办公室要克制过火的情绪表现。情绪过火会妨碍你事业的进步。

不要感染上消极的情绪

我在萨柏瑞公司工作的时候，有一阵子，我负责大公司的网络旅游系统的软件实施。这正是我想去的地方：在公司最热门的部门——网络商务部门工作，和最顶级的客户——美林证券、国际商业机器公司、麦肯锡公司、摩根大通银行合作。这是个绝好的机会，并且最终让我走上了电子商务之路。然而，我起步很糟糕。

我那个部门只有几个女性，我们职责类似但负责的领域不同。有人告诫我，要当心她们的“不良态度”。显然，她们不满意，因为她们觉得，产品没有客户期望的那么好，并且公司做得也不够好。这些女性工作时间长，可是觉得没人欣赏。一开始，我并不担心受到这种消极情绪的影响，因为我对有这样的新机会兴奋不已，可是过了大约三个月后，我发现自己染上了她们的毛病。我一贯的自信消失殆尽，新产生的沮丧情绪转为无益的发泄。我寻找问题而不是寻找解决问题的办法，对小问题抱怨不休而不是尽快解决这些问题。最后，我完全泄气了，开始在公司寻找其他的位置。

女人的消极情绪是会传染的。我是怎么感染上的呢？首先，跟她们呆在一起的时间太多了，掺和进了会让人产生悲观情绪的谈论。我也不再按事情的轻重缓急来处理问题，并且不再将我能把握的问题和那

些我把握不了的问题区分开来。我没有把主要精力放在我可以改变的事情上，而是胡子眉毛一把抓，因此变得不堪重负，事倍功半。结果是恶性循环。我本该把有限的精力放在我至少有可能解决的问题上。我本该把我的时间划个界限，不让工作成为我每周7天每天24小时念念不忘的事情；我没有其他地方可以发泄与日俱增的消极情绪。

成功的要求：赶紧跑开，而不是走开，远离那些心灰意冷牢骚满腹的人。如果你的周围都是这样的人，要保持清醒，按优先顺序合理安排自己的时间。

有选择地抱怨，有选择地争论

我刚开始跟客户打交道的时候，一门心思要讨他们的欢心，让他们满意，所以对于客户给我们软件提出的任何改动意见，我都尽力说服我方的技术人员去满足他们。要是客户随口说希望应用软件的背景是蓝色而不是灰色，或者用户名用Arial字体而不是Times字体，我就会向产品经理们主张满足客户的要求，拿出的劲头之大，就跟争取要解决诸如显示错误票价信息的病毒之类的关键性功能问题一样。我从不跟客户说不。相反，我给自己的公司施压，声称我是“客户的喉舌！”结果呢？我的许多要求都没有实现。由于大喊“服务客户”的次数太多了，我把自己给淹没了。

不是所有的战役都值得去战斗，不是所有的问题都值得去抱怨。如果为每一件小事大动干戈或大发雷霆，你会失去别人的信任，白白浪费自己的精力。

我的经理们知道，我是一心为了让客户满意，可是他们认为我不会

处理客户的各种要求。他们没错；是我一心要讨好客户的需要坏了事。现在，我还是一如既往地听取客户的每一条要求，这样他们就知道我了解他们的需要，但我会请他们按优先顺序排列要求，这样我就能知道哪些是关键性的。对那些关键的要求，我会积极支持。

至于发牢骚，听听下面的趣事就不言自明了：

最近我跟我公司的老板还有一位同事会谈——两人都是女的，我坐在一边听那位经理絮絮叨叨地抱怨不停，说办公室的另一位女人如何窃取了她的点子，她一点功劳都没得着，太不公平了。十五分钟后，我想老板已经了没有兴趣听她的了……她盯着窗外，好像要大喊："别唠叨了！"可我的同事一点都不识趣。我都为她自顾自地唠叨个没完感到难为情。她在老板面前的这一刻钟，本可以花在更为有意义的事情上，比如显示显示她的能力。

这个絮叨的女人没有谈论事实，比如，解释她是怎么想出这个充满创意的点子的，而是一味地诉说自己的沮丧和愤怒。

成功的要求：控制自己的情绪。不要让情绪支配你要表达的内容和你的表达方式。

三思而后行

在一次全公司的会议上，老板谈到我的客户时对大家说："我们对客户了解得不够……"我不清楚他接下来讲了些什么，因为我的体温立马上升，脸颊绯红，双手颤抖。我是客户经理，我气愤他居然敢说，而且是当着全公司人的面敢说我的工作做得太差劲。我觉得他还不如通

过麦克风宣布："艾米太糟糕了。"

会议结束后，我噔噔地走进他的办公室。"约翰"，我说，"我可是办公室惟一的女人，你现在得马上解决我的情绪问题，因为我真的真的气疯了！"我一连串地质问他：你觉得我的工作做得很糟吗？你觉得我和客户的关系不是很好吗？我歪曲了客户对公司的意见吗？我大发雷霆，约翰却开始呵呵地笑了。接着他微笑着对我说："冷静点，歇口气。我只是说，作为公司，我们都应该多为客户的需要着想，而不是我们自己的要求。这跟你的业绩绝对没有一点关系。"我舒了一口气，放心了。所有由于我自己的误解所引起的消极情绪，还有无名怒火，顿时烟消云散。现在，我只为自己乱发脾气感到难为情。

我本来应该有礼貌地请约翰对我个人作个公开评价，这样我可以从他那里了解到更多的情况。要是我还是不能肯定他是什么意思，我可以问问他，我还应该做些什么来改善我与客户的关系。结果会是一样的，我用不着大吵大嚷。

成功的要求：因为情绪可以压倒事实，所以采取行动或做出反应前，一定要确保你的反应是有道理的。

宽容地传达你的意思

我对自己要求严格，并且一贯如此。对别人我也严格要求，我承认，我对工作能力差的人很没有耐心。事实上，在一次业绩总结会中就有人指出，我应该对人更宽容一些，别人不一定总能达到我那么高的期望，不要用对自己的那种期望来苛求别人。所以，为了做一个通情达理的专业人士，我学会了一套更容易为人接受的方式，在期望没

有得到实现时，既能表达我的失望，又可以获得我想要的结果。多年来，我一直践行着职业辅导师、英达保公司总裁海伦?戴维斯所说的，给下属留有情感上的“回旋余地”。她不是要我们对别人听之任之，假装对干得拙劣的活也很满意。戴维斯是说，我们在表达失望之情的时候，可以使用“情感回旋余地”这一招。不要带着满腔怒火对同事大吼——“你的活干得太差劲了！”“你为什么总是不能按时交活？”我们可以用略带点夸张、诙谐的办法，扬起眉毛，把同样的意思表达出来：“要是你不能把这活按时完成，我要杀——了你——，还要把我的头发全拔光。”我有一次真的走进开发人员的房间，然后用我最平板的声调，以半严肃的口气这样说过。当然，没人相信我真的会伤害他们。我真的相信，他们宁可听到假装出来的死亡威胁，也不愿意听到“你的活拖延了！你最好现在就把它做完！”

情感回旋余地意味着，你用幽默的方式把事情的严重性表达出来。可以称之为“被动攻击”，不过它很管用。在《学徒》节目中，可以看到缺乏情感回旋余地的情形：选手奥马罗斯直截了当地对她的队友杰西说，谈判时“你的表现糟透了”；当着唐纳德?特朗普的面，她说队友海蒂“有的时候不够专业，没有什么风度或技巧。”

成功的要求：如果你容易偏狭，那就有意识地尽力让你的表达方式柔和一些。如果你过于严厉的话，相比而言，这种方式会让你更快、更有效地得到想要的结果。

在工作中处理好自己的私人生活

如果生活中真有什么悲惨的事情发生，在工作中说明白对你很重要，这样，别人就会知道你正在承受着不寻常的压力。跟与你每天一

起密切工作的人们坐下来，然后平静地把事情讲给他们听。要说有什么不同的话，告诉他们，你需要他们帮你跟客户保持联系，或者是家人打电话来他们清楚怎么找到你，并且要让他们预料到你会干什么，比如你可能会早点走或显得心不在焉。他们会理解你的诚恳，也会给你更多的宽容。

尽管如此，还是尽量别把同事当作你每天的咨询顾问。即使他们关心你的痛苦（有的人并不关心），他们也有工作需要完成。亚历克西丝现在是一位医药销售代表。当她发现父亲被诊断出晚期胰腺癌时，她正在做毕业论文，并且还在一家要求严格的医院实习。她的父亲苦苦挣扎了一年，在熬到看见女儿毕业之后撒手人寰，亚历克西丝不得不在丧亲之痛中开始新的工作。在实习和干第一份工作期间，她领教到了同事是如何对待别人的个人悲剧的：

当我告诉同事们我父亲的病情时，有的人很理解，有的人只担心我还能不能专心工作，而其他人认为我会无法应付，并且不再给我分配任务。在我最需要的是全身心地投入工作，让自己忙得没工夫想别的事情时，他们实际上给我降了级。要是我是个男人，情况可能会有所不同。也许他们会认为我应付得了这个压力，不会把工作丢到一边。现实是，绝大多数同事想看到你以百分之百的劲头工作，因为少一份劲头就意味着他们要干更多的活。在能成就或毁掉你事业的人们面前，如果表现出太多的悲伤或痛苦，你就会被误解为太情绪化，不能承受巨大的压力。

即便在人前没有表露自己的悲伤，人们还是把亚历克西丝看作悲痛欲绝的女儿，不能胜任工作的职员。当痛苦的日子袭来，你需要自己的空间，要理智地商谈这件事，不要情绪激动、起伏跌宕。比如，要

是有人临时交给你一项任务，并且还要马上交活，你不要怒气冲冲地质问他们，为什么看不到你瘦弱的身体状况，而是要平和地说，下一次你需要早点得到通知，这样你才能尽早地圆满完成任务。在任何一个关键时刻，都不要提个人的私事。还有，找个可以倾诉心事的人，然后把私事讲给他或她听。当然，讲给你的朋友和家人也一样。你如何处理个人压力会影响你如何处理工作压力。无论公平与否，实际情况就这样。

成功的要求：应该谨慎、妥善地处理会让你分心或影响工作流程的重大私人问题。

避难所：当大坝决堤之时

你忍不住了。你怒气冲冲，火冒三丈。你想大吵大叫，并且泪如泉涌，止也止不住。好吧，让它流吧……可是要讲策略。

睁大你的眼睛

你觉得眼泪直往外涌，可是说声“抱歉”离开会议室不是明智之举。我遇到这种情况时，会尽力睁大眼睛，让空气进入我的眼里，然后把眼泪收干，让我的眼泪别流下来。我有一位朋友，她的绝招是，使劲掐自己的虎口，疼痛导致肌肉收缩，眼泪也就止住了。还有一招是海伦?戴维斯教的，她是一位在军队当过跳伞教练的职业辅导师。戴维斯防止不合适的脸红或眼泪的办法是，建议女主管们直视前方，望着地平线的尽头，或者盯着天花板。别人看了还以为你是在沉思呢。戴维斯说，这会产生生理影响，能让大脑进入视觉状态而不是情绪状态。这些方法你都不妨试一试。我还是坚持用我睁大眼睛的方法。

当一切别的办法都不奏效时，就大声叫喊

男人常常这么干，对吗？在工作中，大喊比掉眼泪更容易让人接受。我从前的同事金建议："如果你觉得好像自己要哭出来了，可以大叫一声'岂有此理！'要是尖叫之后，你还是觉得会哭出来，就离开房间。最好让别人以为，是他们逼人太甚，而不是制服了你。"

拜访你的"长凳"朋友

希望你在公司至少有一个绝对信得过的密友。也许这个人是你的导师、你的助理，或者走廊那头的某个女人。跟这个人你什么都能倾诉：可以发牢骚、可以骂娘、可以哭泣，什么都行。问题是，如果你们俩人不在一个办公室，就得找个僻静的地方悄悄地说出来。

我认识的一位记者就有这样一位信得过的朋友。在她办公大楼后面的一个角落里，有条简易石凳，石凳隐藏在另一座大楼幽暗的入口处。过往的行人几乎看不到它的存在，因此无论什么时候，这位记者或她的同伴需要立刻吐出心里的话，其中一个一定会对另一个说的就是，"石凳！"，随后两人一起悄悄离开办公楼，躲到她们秘密的石凳旁，开始交谈并发泄心中的怒火。十分钟不到，心烦意乱的人就已经平静下来，觉得愁云尽散，并准备回去工作了。

在洗手间里找到救星

小隔间办公环境让人没有多少私人空间。因此，如果你没有一扇办公室门可关，那就躲到洗手间去！这里是你的瑞士，你的中立国。就

像拉斯维加斯过去的口号所说的：发生在这里的，就留在这里。（我认为，这是一条不成文但商界女性都心知肚明的规则。）

没有男人会看到你抽噎，因为你在洗手间；没有人会跟着来，因为你在洗手间。你可以在一个洗手间的隔间里坐上一个钟头，而且不会有人来烦你。在洗手间里，擦眼泪的手纸有的是，而且清静还有保证呢。

保持沉默

要是没有来得及走到洗手间，就让人撞见你在楼道里掉眼泪，猜猜会怎样？没有人必须知道你为什么心烦沮丧。要是有人问起，你也不必非要回答他们，或老老实实给他们解释。因为他们都知道，你个人生活中发生了什么不幸的事情，跟他们都没关系。无论是谁在楼道上拦在你，都要忍住不要向他诉苦。要是他们问，“出什么事了？你没事吧？”只要说一句，“我没事，谢谢”，就继续向前走。

去健身

锻炼不仅可以让你保持身体健康，看起来精神，而且可以有效缓解压力。我自己在工作中沮丧失落、身心疲惫的时候，就会走出办公室，穿上跑鞋，然后去跑步或去参加瑜伽班。大汗淋漓之后，我又能恢复清醒的思维。经常锻炼让你的心情愉快起来，是提高工作效率、改善心理健康的绝妙方法。

注意！你不是众矢之的

我认为女性之所以那么容易伤心沮丧，其中一个原因是，当有人跟我们意见不一致或批评我们时，我们会觉得人身受到了攻击。男人可不会这么想。

感恩节一帮人聚餐，我的两位男性朋友讲述着他们前一天晚上大动干戈的事情。因为一个女人，俩人不仅大吵大闹，而且弄到了大打出手的地步！可是现在，还不到24小时，居然又有说有笑，一个人请另外一个人给他递酒。我很诧异，在经过了那场风波之后，他们不仅能以礼相待，而且居然成了最要好的朋友。其中的一位跟我解释说："我不是生他个人的气，我生气的是他的所作所为。"

尽管这不是一件跟工作相关的事，但是类似的场景老是在职场发生。下次，当你的上司说你演示的内容需要改进，或者在如何对待客户的问题上跟你的观点不一致，而你感觉自己眼泪汪汪的时候，也要努力用这样的思维方式。如果你的总体表现有问题，你的上司肯定会在更为正式的场合告诉你。所以在此时此刻，你应该认识到，你的上司是在就事论事。

公共关系部经理凯蒂正是这样做的：

我最近刚开始一份新工作，接到的第一项任务是，为我们的外卖团队准备一次营销和销售推介会，把我们专为客户量身定做的网上新闻服务推销给客户。为了给我的新老板留下深刻印象，我花了好几天时间精心准备推介内容，然后把材料交给他。我做完介绍之后，老板说："这还得多下功夫。很可能需要三十多处修改。"要是搁在从前，我会把这当作是针对我个人的评价，并且会因为他对我工作的批评伤心难过。但我现在知道了，他对我的草稿基本上还是满意的，而且要

求改动的地方，也只是为了能提高整体水平，并为整个公司创造双赢。我知道他不是直接针对我个人——他不过是想让推介会尽善尽美！

在多年前上辩论课时，我就学会了不要将不同意见当作人身攻击，也不知是什么原因，上辩论课的总是年轻男性居多。在辩论课上，一个特定的主题你既要支持又要反对。我记得有一次，有位年轻女士在课堂上竟然非常难过，因为别人驳倒了她关于扩大美国监狱的观点。你没事吧？如果没有不同意见，就不会有辩论了。通过观察辩论课上的其他人，我认识到，人们可以为了一个观点争辩而不相互攻击。

成功的要求：不要把批评当成是对人身攻击。要认识到受到人身攻击和在工作中受到批评的区别。

处之泰然：你的主意太臭了

只要方法得当，意见不同也可以是富有成效的。在工作中，我们常常召开集思广益的讨论会，大家都有这样的共识：没有点子就是愚蠢。惟一的规则是，要让富有创意的好点子一个接一个地冒出来，因为这些点子，即便是馊点子，也会激发出更多的点子。集思广益之后，就该故意唱反调了，于是我们对每个主意一一反驳，直到我们形成最好的解决方案。结果是，我们实现了最终的目标：找到了最好的、最周密的结论。

在一个把批评看作是一种发展方式，而非不公平待遇的环境里工作，是件惬意的事情。如果你看待问题用这样的角度，你就会发现，尽量不把批评当作是人身攻击，也不因批评动肝火，并不是难事。当

我们认为批评是对人而不是对事，我们就是在冒自己蒙受伤害的风险，这比伤了和气还要糟糕。凯西?艾略特是位个人投资者、作家，从事公司早期投资，他经常跟企业家面谈讨论他们的商业计划。艾略特的部分工作是，对金融预测、市场模式和产品设计进行评估，考察公司的长期潜力和创业者的商业头脑。寻找问题就是爱略特的工作。她曾经见过，有的女企业家在自己的观点受到质疑时，会生气，会捍卫自己的观点。她们的语调变了，嗓门升高，好像是在反驳而不是在讨论，而有的时候又会一言不发，对什么都充耳不闻，无法进行有根有据的探讨。结果，艾略特说，这些女人不大可能说服投资者投几千美元去创建她们的公司，尽管她们的创意和业务能力也许跟男企业家媲美，甚至更胜一筹。在一定意义上来说，自我宣传并打动听众，是一种恳切地让自己摆脱危局的能力，或者，就像艾略特所言，是一种“避开正面冲突从容应对困难”的能力。的确，做生意就需要对各种点子进行筛选、排除，这样最好的点子才会浮出水面。

成功的要求：必须懂得，在工作中肯定会有否定、异议和批评。别担心有人与你意见相左；应该担心的是从没有人与你意见相左。

警惕：先有臆断

情绪错位的源头有两个：1）别人对你和你的行为做出的错误臆断。2）你对别人做出的错误臆断。前一种难以控制，后一种相对容易控制。我说服一家重要的客户准备“激活”它的软件，而客户希望万一出现什么问题我就在现场。运行软件前，我们公司的一位女区域主管给我打电话，要我立刻飞往旧金山去帮忙搞定一笔生意。我告诉她，“不行，真抱歉，我去不了”，因为我之前已经给客户做了承诺。可是，她听到的却类似这样的话：“没门，我不想帮你！你和你的提议

对我不重要。她把我的拒绝当成了怠慢——怠慢了对她重要的活动；她还认为我故意想妨碍她的工作进程并让她难堪。她在电话里冲我大喊大叫了十五分钟，过后还两个星期没跟我说话。她把我特定情境下的拒绝误解成了对她的拒绝，并且把我的行为误解为对个人的侮辱。除了让她自己冷静下来，我别无他法。

可是，你可以防止自己对别人做出情绪化的主观臆断。职业辅导师海伦??戴维斯建议“换个角度看问题”，以防止把事情看作是针对个人并产生无益的情绪反应。应该客观地反省你的情绪反应，扪心自问你的恶感是不是真的符合实际。咨询主管洛丽回忆她是如何处理这种情况的：

有位女士在公开场合大喊大叫贬低团队成员是出了名的，我和她共事时，烦透了她差不多每周三下午一点钟都要骂人的做法。尽管我本能的倾向是会认为，她那样做是由于我出了什么岔子，但是我渐渐开始认识到，如果我先发制人，不要让她和我自己的情绪发作，对我和团队都会有利。我开始引导她回到眼前的话题，而不是让她呆在情绪的“漩涡”里。我也开始私下里跟她谈有争议的问题以避免公开交锋。

洛丽不仅客观地看待这种情况，并断定那位女士的行为是一种性格缺陷，而且对症下药地调整了跟这位反复无常之人的交往方式，以最大限度减少使人筋疲力尽的、冒犯性的行为。

有的时候一个拒绝、一位疯狂的同事，甚至是一阵沉默（例如一个没有回应的电话或电子邮件），也就那么回事，并且跟你毫无关系。如果这些行为不是对你的明显攻击，或者只是跟一个人的心理有关，而跟你的业绩无关，那就不要把这些行为当成是人身攻击。

成功的要求：不要总认为别人的行为是针对你个人的。工作可能跟个人有关，但多数情况下跟个人无关。

“泼妇”不是一个低俗的词

这么多年来，关于争执的见解我已经有所改变。过去，我尽量避免争执，以免跟人当面产生令人不快的分歧，可是现在我认识到，回避问题只会让我跟上级或下属之间产生障碍。许多女性避免正面交锋，就是因为担心被人说成是“泼妇”或霸道之人。不知道什么缘故，我们一直深信，解决问题不回避正面冲突就不像女人。不用理它。把这个以“泼”打头的词当作是一种恭维。它是说你是个心中有数的女人。要是你总是迁就别人的意见，一味地当好好先生，做老好人，那你还不如降格去干端茶递水接打电话的工作呢。

作为一名主管，如果你从不对你的下属说半个不字，也从不批评或提出异议，实质上，那是你没有尽到自己的职责。对你手下的人要质疑、批评和引导，因为这有助于他们进步。此外，职员们会认为，如果他们的上司从来不批评他们的工作表现，那她不是不敢就是太无能。

我也觉得挺有意思，在工作中我们女人总是避免与人发生冲突，可是在个人生活中，我们又觉得有必要经常进行沟通，即便这意味着要和我们的恋人干仗。我们认为这种生活中的磕磕碰碰没什么大不了的，“打打闹闹很正常，这意味着我们两个人坦诚相见，那才更像一对呢。”既然这样，我们为什么还没想出如何把同样的态度运用到工作关系中去呢？诚然，我们不能带着跟丈夫争吵时一样的情绪，去跟上司

吵闹。（并且我们也不能像跟我们的伴侣一样与上司和好如初，见第四章关于职场中的两性关系。）不过，一次不错的工作争执，确实可能是一件有助于你提升的好事，因为你赢得了自信而有主见的名声。只是不要让你的情绪干扰正常的工作争议。

成功的要求：不要怕被人叫做泼妇。它只是一个代表果断能干的两个字的词。

情商：工作中的好情绪

我在本章开头讲过，一个人在职场中确实也需要有直觉、情感化的一面。情感联系和感情无疑会有助于我们的事业。如果一个人用自己的直觉与客户和同事建立良好的关系，用赏识和善解人意调动别人的积极性，用倾听技巧解决矛盾，用谦恭礼让解决问题并发现其他解决问题的方案，那么她在工作中定会得心应手。

作为技术部门的客户总监，我通常管理软件开发团队，他们要根据我的客户要求编制和改进软件。这些技术人员全是男性，他们从不跟客户接触，而是每天上班盯着电脑屏幕，根据客户的要求拼命编出代码、解决各种复杂的技术问题。他们口里一套又一套的计算机语言，对我来说简直就是外语，我对他们编制复杂的自动服务程序的能力充满敬畏。可是当我表达自己的钦佩之情，并对他们的技术能力大加称赞时，这些开发人员就回敬说："你是在开玩笑吧？我们的工作跟你的相比太简单了。说实在的，你得跟人打交道，还得处理好他们没完没了的要求！"

当然，这只是他们的看法，不过这些技术人员说的有一定道理。每

天我都要和不同的人打交道——害羞的技术咨询师、外向的CEO、趾高气扬的销售人员、健谈的行政助理，什么样的人都有，为了跟他们合作愉快，我研究他们的情绪和性格，然后对我的工作方式进行相应的调整。尽管为我工作的软件开发人员能识读代码，可是他们许多人读不懂人。虽然为了满足每位客户的不同商业要求，他们可以修改计算机程序，但是要让他们为了同形形色色的人合作而改变自己的个性，可真是勉为其难。（那些二者都能做到的人真是太难能可贵了。）毫无疑问，作为一种才能，有效沟通的能力和专业技能、资金或销售同样重要。虽然人们观点、风格、个性、心情各不相同，但是通过有效沟通，人们可以按时、按预算交出高质量的工作成果。

“几年前，我们真正关心的只是编程能力；我们没有考虑向顾客推介的能力。现在我们在国外聘用技术人员并搜罗这种全能型的人才。”总部设在奥斯丁的一家科技公司的人力资源部主管丹尼尔?罗伊斯通如是说。布法罗某大学的工商管理学教授穆里尔?安德森也有同感，她说：“你可能拥有最优秀的专业技能，但是如果你没有人，或者没有所谓的柔性、技巧，那你很难脱颖而出。”

成功的要求：人际关系技巧+感悟能力+才智=制胜法宝。

讲究感情技巧

安德森教授在她的商务课上讲授了一个概念，叫情商。约翰?迈耶和皮特?萨洛维两位教授在1990年正式给这个概念下个了定义。按照他们的解释，情商是一种人的能力，即观察和辨明自己和他人的感情与情绪，并区别对待，然后利用这些信息指导自己的思想和行为的能力。

安德森将情商看作如何有效控制他人以及自己情绪的能力。她还补充道，高情商的人最主要的是很有自知之明。他们知道自己的优点和弱点，并能换个角度考虑问题，认识到他们的行为是怎样影响自己和他人的行为。她说，情商高的人不仅能认识到让他们产生情绪的原因是什么，而且还明白他们的反应会产生什么样的影响。

另一方面，情商低的人连自己也认识不清，不知道自己的言行会对别人产生什么样的影响，因此他们没有能力改变自己的行为获得想要的结果。因此，误解丛生，分歧依旧，脾气突然爆发，工作受到不良影响。（不足为怪，低情商的人在现实生活中倒是很出彩，可是在工作中确实太糟了。）

我有一次问一位心理学家，人们是否可以控制或改变自己的情绪。她告诉我，要想控制自己的情绪不大可能，不过你可以学会识别各种情绪，理解产生这些情绪的原因。根据她的建议，我有意识地对自己的情绪进行分析，因此在感情上很有一套。按我对情智的理解，在工作中讲究情感技巧，不是说要改变你自己，或者要压抑自己的情感，而是说要明白自己的心情，对自己的情绪反应加以调整。有的人很自然就能做到这一点，可是对于那些做不到这一点的人，安德森建议他去问问别人，看他们觉得你理解别人的情绪和非语言表现的能力怎么样。安德森说，向你的同事问问下面的问题，可以帮助你测量测量你的自知水平（条件是回答要诚实）。这些问题是根据全球历史最悠久的人力资源咨询公司——合益集团的问卷调查整理而成的。

I 我表现得很自信果断吗?

I 我对自己有幽默感吗?

I 我有立场吗? 比如，我会在一群人里坚持到底么?

I 我对自己的优点和弱点清楚吗?

I 我对自己正感觉到的情绪和产生这种情绪的原因清楚吗?

I 我认识到自己的心情和我的所思、所作、所说有什么关联吗?

I 我对有关自己的新情况没有偏见吗?

I 我认识到自己的心情对我的表现有怎样的影响了吗?

应该利用别人的反馈来确定你属于哪种类型。一个人的批评算不得什么；你要搞清楚的是，哪一点一再有人提出，这样就可以抓住重点有针对性地做出改变。

尽管别人的反馈会给你很多启示，可是除非你改变自己的行为，否则毫无用处。我很喜欢兽医特雷西的这个故事:

几年前，我在一家大诊所作兽医，没多久，我就注意到办公室里的女性没人常跟我说话。对此我没有太在意，她们也都跟我保持着距离。一天，我问办公室的一位女士这是怎么回事，她说所有的助理都惧怕我，因为她们认为我脾气很大。我目瞪口呆！我没有脾气，我不明白，自己怎么会给她们留下这样的印象。我跟她们澄清了误会，问她们我究竟做了什么让她们这样看我。她们说我从不参与办公室的闲

聊，而且在工作中难得一笑。我跟她们道歉，说明我不过是对工作太投入了。我开始努力在办公室里表现得更加亲切，甚至允许她们，如果觉得我表现得太严厉了可以随时指出来。要是我不问她们我表现得怎么样，我压根就不知道自己错在什么地方。

成功的要求：从别人那里了解你的情商怎么样。不要觉得他们的反馈侮辱了你；相反，要因此更讲究感情技巧。

将情感转化为效率

关于情绪感悟如何有益于业务，特别是销售业务的事例，我想再提提地产律师伊丽莎白，她认为，如果你的目标是服务客户先于服务于自己的虚荣心，那么人们会更愿意跟你绑在一起。伊丽莎白那些百万美元的客户曾对她说，他们更喜欢跟女业务人员一起工作，因为“女性不大在意自己的虚荣心，利益冲突不大”。或者至少，女性看起来不是那么以自我为中心、唯我独尊。这是把女性看作养育者、照顾者的传统观念对我们有利的一面。根据我在销售部门的经验，我同意女性比男人更容易把客户的利益看得高于自己的利益。我观察过许多男推销员，常常看到他们的自负虚荣渗透在他们所说的每一句话中。仅仅为了满足于听到自己侃侃而谈，并让人觉得聪明过人，男性常常过于热衷谈论自己和自己的产品，以至于让客户对他们失去兴趣和信任。看到这些真令人痛心。尽管客户可能流露出明显的怀疑或缺乏兴趣，但是许多男人就完全没注意到——或者他们满不在乎。可是对女性来说，你什么时候听说女性被称为“滑头”或“旧车”贩子？只要我们在推销中少些自我中心，多运用些直觉，再加上我们的自信、专业能力和知识，谈判就会以满足客户需求为中心，而不是满足我们自己的需要。

情商高的女性也会成为优秀的销售员，因为她们不但知道而且能适应客户的癖好、情绪和要求。能够洞察理解别人，这是我们办公室的技术人员自认为缺乏的一项本领，却是许多女性绝对具有的一种才能。销售经理黛安懂得自己的客户，因此增加了她的销售，并且同时还养成了一个新的业余爱好：

大约十年前，我向零售商推销洗涤剂，可我最大的客户的零售店经理是个脾气不好的人，特别难打交道。我竟然一盒产品也推销不掉。于是我死马当活马医，用上全部的品牌知识，甚至为了向他表明我是多么敬业，我还在夜班的时候去这家零售店。什么都不管用。有一天，我注意到他的桌上放着一个美国全国汽车比赛协会的小装饰品。以前我从来不看这个协会的比赛项目，可现在我决定开始好好看了。我下一次拜访这位零售店经理的时候，我开始向他打听前一个周末的比赛情况。“你能相信吗？简直就像闪电一样快……”他打开了话匣子说个没完。不过比这更重要的是，我总是征询他的观点，并且听得多，讲得少。这就好像他的头脑里点亮了一盏明灯一样，而我在接下来的推销拜访中，继续把这当作我们谈论的主要话题。不知不觉，我已经卖给了他一车又一车的洗涤剂。

成功的要求：更多地关注别人而不是关注自己。

用心去领导

曾经和我一起工作过的最成功的领导，都知道如何激励别人，方法就是摸清他们的情感内核，洞察他们的需要，使他们觉得被鼓舞、被欣赏、被尊敬而且还拥有自主权。许多处于领导岗位的男性做这事的时候，表现得像一位教练那样，懂得充分利用大赛前原始的情感和激

情。通过运用语言和体态语，优秀的教练激励别人保持自信并发挥出自己的最佳水平——即便他们只不过是在推销洗涤剂。

领导者可以利用情感来调动手下人的积极性，其中最让我难忘的一个例子，就是在我上大学期间做产品营销实习的美琳凯。这是一家化妆品直销公司。我参加了美琳凯公司在达拉斯召开的年度销售大会，在这里，每年都有成千上万的独立销售代表齐聚一起，了解新产品和新的销售策略。一周来，我天天听公司的领导和成功的女销售员们声情并茂的发言。一位女性讲述了美琳凯如何让她发达：原来住在一间小公寓里、同时打几份工、而且还付不起帐单，如今住在一栋漂亮的房子里、还有一个居家男人，当然还少不了一辆漂亮的粉红色凯迪拉克轿车。这个从潦倒到富翁的故事，深深触动了每一个人，就连我都禁不住琢磨，我上什么大学，还不如在我家附近推销化妆品呢。

鼓舞员工不仅是为了完成销售定额，而且也是为了战胜自我，这就是许多机构选择在一月份召开年度销售会议的原因之一，是因为在这个时节里，每个人既在盘点自己的过去，也为自己的未来鼓劲加油。

除了发表鼓舞士气的讲话，出台人性化的公司政策也是激励员工的一种方式。作为一个女性居多的法律事务所的合伙人，伊丽莎白就提醒说，女领导的强项之一，是她能够从更为人性化的视角，把同事和雇员看作“完整”的人。具体来讲，她和她的合伙人相信，如果人们能掌握自己的生活，那么他们的感觉就会更好。因此，他们的公司对助理律师有一套专门的补偿制度。其他的法律事务所只给助理律师支付基本工资，可是伊丽莎白的公司有一套激励机制，这套机制使得助理律师只要完成并超过了规定的任务，她们的收入上不封顶。这样一种按工作业绩付酬的政策卓有成效。伊丽莎白说，当公司认识到了人们

有掌握自己命运的需要时，她的助理律师工作效率就变得更高，因此公司也获益匪浅。

成功的要求：带着人情味对待别人，会激励他们更加努力地工作。

幽默：尽情挥洒

讲了这么多，全都是关于在职场中如何利用和控制情感，现在我要说的是，我最喜爱的情感武器是幽默。实际上，在与男人们的交往中，幽默可以很好地弥合性别之间的差异。与同事们一起放声大笑，可以让你们打成一片，并且最开心的大笑通常是出现在人多、开会、甚至工作之余的外出聚会场合。因此，应该展露你的幽默风趣，让你的俏皮话尽情飞扬。（只是不要太多拿同事或上司寻开心，因为妙趣横生的笑话会流传开的。）如果你天生就不是个风趣的人，要注意常常跟有意思的人在一起，并和他们一起欢笑。幽默可以感染，它能让人们更加亲密、更有人情味。

至少，幽默可以让你不至于太严肃，有助于激发新的能量。一点点的颜面受损会大有益处。我自己对此就深有体会。在去年夏天，有一次因为怎样给客户制定方案的事，我跟六七个同事吵得不可开交。为了表达我的观点，我觉得我有必要在白板上把我的想法形象地表达出来。就在我自信地从我的办公桌前一蹦而起之际，我的高跟鞋钩在了公文包手上。我稍稍趔趄了一下，就像放映慢动作一样，一位同事抬起脚想阻止我向后倒，可是他的做法反而增加了我倒下的速度。另一位同事本来可以而轻易地中止我向后倒的动作，可是他却选择跳到了一边。我直挺挺摔向墙上，然后又被弹了回来，最后狼狈地摔倒在地。房间里所有的男人都呆立在那里，睁大眼睛静静地看着我，带着

恐惧和难以置信的表情。尽管我的头和膝盖（还有我的自尊）都疼得要死，可我还是放声大笑，然后突然所有的人也都笑了起来。为了铭记这次难忘的经历，我们在那面墙上画了一个靶心，之后我们又继续开会，这一次我们很快就达成了一致的解决方案。

成功的要求：有疑问的时候，放声大笑！幽默感不仅让人心情舒畅，还能提高工作效率。

得到认可的重要性

没有人会扛着事业的梯子送到你面前。要利用每一个意想不到的机会让自己在公司高层里有名。如果要树立你的职业形象，你必须露脸。你自己的事业要靠自己经营，但保持与上层的沟通是确保你发展的一个关键要素。

大约在我工作的第8个年头，我负责管理公司最大一家客户的软件执行项目。与一个约20人的技术支持团队一起，我们夜以继日地在客户的公司工作。在某个问题上，我们的新软件遇到了大麻烦。最大的问题是，用户文件太多，系统超载，软件瘫痪了。

故障很严重，如果不马上修复，我们公司不仅要失掉我负责的这家客户，而且还会失掉其他的客户。为了防止出现危机，我制定了一个30天计划，我们全部的现场工作人员以及在总部的开发小组，都在埋头苦干全力解决这个问题。我们跟恼火的客户举行会谈，一开始，我的团队每隔四个小时碰一次头，讨论工作进展。午夜接打电话是家常便饭；每个人都全力以赴解决问题，让客户满意。

在我们玩命地干活的同时，我还要随时向地区副总裁通报我们的进展情况。这位副总裁大部分时间都呆在公司总部。但我没有意识到的是，他也一直在给公司的高层主管们通报情况，可是在汇报中却只字不提我和我的团队。当我的手下和我最终解决了问题，并有空参加我们公司的大会时，却看到一位高层主管走上台，感谢那位副总裁给公司挽回了客户。我们目瞪口呆，难以置信。我们团队的人都有一个念头：“他是在开玩笑吧？”计划是我们制定的，活是我们干的，可功劳

却是别人的，所有的功劳都是别人的。而我的客户甚至不知道这位副总姓甚名谁！没错，我为我们解决了难题而自豪，我赢得了客户的赞誉，可是自豪和客户的赞扬不会给我带来提升。得不到认可或了解，我的努力全然没人看见，我向上升迁的机会渺茫。我认为提升是衡量我事业成功的最重要的标准之一。

对于所发生的一切我只能怪自己。不错，那位副总裁没有提我们的功劳确实很让人失望，可是我压根就不该以为他会那样做。我应该自己亲自给高层主管们通报情况（也不要排除那位副总），不论是通过面对面的交流还是定期发邮件通报最新的情况。

从那次让人窝火的经历中我吸取了一个教训：如果你想发展，就必须让人知道你。光知道躲在角落里埋头干活，很可能会让别人抢了你的功劳，而你自己却仍然呆在老地方。

总经理辅导师迪伊?索德，是行政管理咨询和评估公司——CEO 远景集团的创始人，她指出一个很实际的现实情况：高层主管手下一般都有好几百人为他们工作。一位CEO问索德："要是没人告诉我，天知道我怎么会了解某人干得好不好呢？"有的时候成绩有目共睹，不言自明，会让人在事业上一举成功，可是别指望这一切都会自动发生。看看你自己的单位，你可能会注意到，最有能力的人不见得是得到提拔的人。我们总是觉得有意识地让别人注意自己的工作是自私的、功利的、野心勃勃的。可是，让别人知道你并不是要厚颜无耻地标榜自己、鼓吹自己、令人反感地推销自己，而是实实在在地、业务熟练地提供信息，在恰当的人面前确立自己的职业威望。

要想取得事业进步，不仅仅在于你干了些什么，而且要看谁知道你

干了些什么，而且最后还要看谁关心你事业的进步。光有成绩，不见得会保证让最能提携你的人知道你的名字和能力。如果你的顶头上司是惟一赏识你的人，那么当你上司的上司要布置一项重要的任务时，这个任务很可能会落到别人的头上——这个人有很多人赏识。

你想因什么而出名?

正像大多数的大品牌背后都有精心策划的营销和广告计划一样，职业声誉也要通过有意识的努力才能形成。营销人员即使不花几年，也是花几个月来完善产品的广告词和定位。作为雇员，我们必须掌握我们所要传达的职业信息，并要有自己的品牌意识。确立自己的品牌不是一个新概念，但是应该认真对待它；如果在事业中能早点考虑自己的品牌，你就更有可能因为你希望赢得的声誉而出名。

给自己规定目标以维护好名声

着手勾勒出自己的职业声誉的最佳时间，是在你开始一项新工作之前。这并非就得是一件浩大的工程。很简单，你只要坐下来个把小时，并周密制作一份简短的说明，写下你今后半年或五年之内，希望赢得怎样的职业声誉或职业形象，以及你必须传达怎样的职业信息来实现这种声誉。

完成以下句子：

l 一年之内，我希望自己的履历中包括：

l 在这个岗位上干两年之后，我想让人们都知道：

l 三年之内，我想让别人知道我是这样一个人：

l 五年之内，我希望能够实现：

l 当同事们谈论我的时候，我希望他们说：

l 在这家公司工作期间，我不希望被人知道是因为：

每一条写六七个简洁的句子，每句短而精，不超过一行，一条一页。这样会强迫你按优先顺序，把你的目标和想要塑造的形象罗列出来，并以此支配你的思想和行为。不要担心你会重复自己说过的话，因为重复只会强调这一条对你很重要。

你不需要每天看自己的答案，但是要能找到这个单子，并且能经常重温它的内容。久而久之，你的品牌要点就深深地嵌入了你的心里。每天，当你面对各种大大小小的决定时，它们会自然而然地影响你的决策。比如，如果你不想让人家知道你是个大忙人，你就会拒绝忙碌的工作。如果三年之内，你想让人知道你有做生意的能力，你就去请求在销售推介会上承担重要角色；如果一年之内，你想让人知道你具有雄才大略，你在考虑问题时就要从全局出发，即便你所从事的不过是简单的日常事务。你希望给自己创立的品牌形象，比如，有远见卓识的人、团队领袖、沟通高手、有影响力的写手，会影响到你接受什么样的项目、谈论什么样的话题、怎么讲话，以及会把主要精力和时间放在哪里。

你自我说明的单子，有点像你事业的路线图。它让你瞄准目标，追

求你希望树立的声誉，而且可以防止你不要因为自己不介意的特点，或无助于你进步的技能而出名，比如做笔记的好手、晚会策划者、爱嚼舌的人、内向的人，或者“营销部那个总是披着毛呢长披肩的女人”。

成功的要求：向自己表明你想要因哪些具体的品格而出名。你个人的品牌图会帮助你锁定自己的目标，并防止因为其他不好的特点而出名。

因为“你独有”的特点而出名

为自己设定符合实际的、可以达到的抱负，而不要好高骛远，脱离实际。譬如，如果你并不是一个特别擅长公开演讲的人，就不要主动在大庭广众之下瞎说八道；否则，你会因为丢人现眼而出名。相反，如果你是个有实力的写手，可以主动策划产品介绍、撰写战略报告。干嘛突出自己的弱点呢？应该做的是，弄清楚自己的本事，并寻找需要那种才能的机会。你不仅会业绩斐然，而且也会因为自己独有的那些强项而出名。

艾米?麦克黑尼是一家大航空公司的产品经理，负责采购飞机内装所用的昂贵产品，如椅背后置电视屏幕等。艾米相信，她乐观向上的个性和外向开朗的性格，在自己公司这个相对保守的文化氛围中，是一个不可多得的宝贵优点，而且多年来，她一直有意识地彰显自己的优点。每次艾米的部门想要增加飞机的性能，她和她的同事们必须征得主管的批准，这时艾米总是主动给执行委员会汇报情况。除了确保自己对产品了如指掌，——这是哪种性格的人都可以轻松掌握的知识，艾米还“假装”，就像她爱说的那样，用她的自信、热情和表现

力，将关键信息清楚透彻地表达给她的听众。因此，艾米凭自己的业务知识和专业水平，还有乐观积极、充满活力的个性，在高层主管当中留下了不错的口碑。

在一家公司，我获得了一种职业声誉，被称为“解决问题高手”和“扭转乾坤”的客户经理，于是，我因此常常被指派去处理问题客户。有一次，我要去伦敦跟一位潜在的客户见面，这是我第一次去英国，在途中我接到一位主管的电话，他说：“艾米，我们遇到了一件急事，需要你去帮忙挽回客户。我们觉得只有你才能办得到。”你信不，我中断了去伦敦的旅程，并立刻改变路线，乘一架颠簸的螺旋桨飞机直奔田纳西州一个沉闷的制造业城市。为了增强我的职业品牌，我暂缓去白金汉宫的旅行。毕竟，白金汉宫不会跑哪里去。

成功的要求：彰显特有的长处，并淡化弱点。

因为领导特质而知名

无论你的目标是不是要进入管理层，因领导特质而著称会有助于你高升。索德的专门研究发现，特质对领导者来说非常重要。看看如下这些对于女性尤其重要的特质，并问问自己：

1. 你不但具有而且还运用这些特质吗?

2. 你公司上上下下的人知道你具有这些特质吗?

乐观主义：你热情洋溢，充满活力。你十足的干劲感染着其他人，尤其是在面对困难的时候。

勇于冒险：你乐于接受挑战，即便失败的风险很高。索德说，许多女性赢得了高职位，是因为成功地接手了一个问题重重的部门，或者一家被认为差劲的客户。无论你喜不喜欢，女性证明自己的能力必须比男人付出更多，而其中一个最好且最引人注目的高姿态做法，就是盯住高难度的问题。

自我评价的性格：你向别人，不管是下属还是上司，征求反馈意见，并尽力完善自己。别人觉得给你提意见很容易，并且知道你不会计较，而是会建设性地对待。据索德博士说，缺少反馈是妨碍女性上进的最大问题之一。一定要尽力做到，你知道在别人眼中自己表现怎么样。

乐于勤奋工作：你愿意加班加点，愿意多打一个额外的电话。愿意苦干并不否定巧干——干的时间长不一定等于干得好。不过，你有名是因为额外多走一英里，而不是因为刚巧达到最低水平。

不听天由命：你承认，尽管你常常无法决定会有什么事发生在自己身上——即使当你讲出来、站上台时会机会大增——但是，你能够决定如何去应对已经发生的事情。

成功的要求：无论你的目标是什么，要养成领导者的特质，这对你取得成功大有裨益。

不要因什么而有名

你在勾勒自己希望因此而出名的那些积极品性的同时，也要有意识

地努力避免不良习性，不要让它们掩盖了你的才能。不要做如下的事情：

迟到

惟命是从

缺乏目标

经常早退

优柔寡断

需要事必躬亲的微观管理

说话不得体又不过脑子

当众哭泣

闲谈

傲慢无理

敷衍了事又不能完成任务

诉苦

说闲话

工作时间衣冠不整

成天东拉西扯

穿着性感

调情

拍马屁

把时间浪费在忙乱的工作上

发牢骚

我敢肯定，你一定还有内容要加——只要看看你的办公室。

成功的要求：记住，避免不良的行为与养成积极的态度同样重要。

如何让人知道你：传达你的意思

一旦你懂得了自己希望因哪些特质而出名，除了出色地干好工作，还有几种方法可以确保你因自己想要的品牌而出名。

寻找机会当面沟通

如果要树立你的职业形象，你必须露脸，这样，关键的决策者才知道你是何许人，干了哪些活。人们总是将成绩和某个面孔联系在一起，因此，他们看见你越多，就越容易把你的面孔和你所作的工作联系在一起。为了达到这个目的，你要寻找机会跟上级当面交谈。例如，在我的客户出问题的时候，我哪怕跟公司高管们只亲自汇报过一次情况，我的团队而不仅仅是我的上司，就会因它所做的工作得到认可。在《学徒》节目中，每个人都怕进会议室面对唐纳德?特朗普，因为只有进那间会议室的人才面临被解雇的危险。尼克?沃诺克进那间会议室的次数最多，并且留下来的次数也最多，可是他指出，那间会议室是惟一可以与公司总决策者特朗普本人一对一交谈的地方。

曾做过业务开发主管的卢安回忆说，除了日常工作之外，通过开发和大机构的公司合作关系，比如和微软，她有机会跟公司的CEO面对面沟通。卢安负责的事务千头万绪，非常重要，这些工作需要她经常跟高层管理人员进行沟通。“我经常跟CEO会面，不仅是为了得到他的批示，而且要给他提出建议，让他明白那些重大交易对于投资者的价值所在。”简而言之，她创造机会让人知道她，而且她的手段颇有效果。不到一年的时间，她就被提拔为高级主管。

成功的要求：寻找机会跟高层人士亲自沟通。即使一次会面也会产生不同凡响的结果。

跟上层沟通

我在第一商务公司干了一年，辛辛苦苦地在客户的工地上工作，但只去过一次第一商务公司的总部。幸亏我碰巧发现我公司其他人的巧妙做法，我才改变了那种工作方式。在一次第一商务公司的地区会议

上，我遇到了一位女士，先前通过办公室的小道消息听说过她的大名，说她是位“超级明星”。在我的脑子里，我还以为她是这样一个女人，具有二十多年工作经验、总是不苟言笑、身着保守的西装，而且头发灰白。当我终于亲眼见到她时，我惊讶地发现，她不仅和我年龄差不多，而且留着金色的披肩秀发，劲头十足，活力四射。而且，她在公司的职位跟我也差不多。我一留意观察，发现她跟高层管理人员们交谈的时候轻松自如，而且他们似乎也很喜欢看到她，跟她谈和本行业有关的话题，这真是太有意思了。

我自忖：“我做得不好。”除了我的顶头上司和地区的技术团队之外，别人对我一无所知，我怎么能出名，怎么能取得进步呢？我的业绩不错，可是除了我的上司，没人知道，也没人在乎——而且我确实没有跟高层管理人员们交谈过。更糟的是，我当时的上司是个有点内向的人，因此我肯定指望不上他去向他的上级说我好话。

几个月之后，我欣然接受了一个机会，可以跟这位“超级明星”在一个项目上共事，因为我想亲眼目睹她的表现。我注意到，她不仅管理客户，还负责处理信息，主动跟高层人士汇报自己客户的情况。每天总能看到她和副总裁通电话，询问他们的意见（承认什么你不懂，并让他们的自我膨胀一下），向副总裁提醒可能出现的风险（不会奇怪），及时汇报客户的最新情况（讲明工作进展）。她不仅仅是在谈论天气和前天晚上的比赛；这位超级明星是在用实质性的内容建立人际关系。通过把客户的重要信息汇报给高层主管，她确保让上面的每一个人，包括总裁，都认识到她是跟客户打交道的关键人物——我敢肯定这是她刻意要塑造的声誉。可是她从没有让这些主管觉得她是在浪费他们的时间。她的讲话简明扼要，充满自信；她讲的内容总是切中要点，更重要的是，总是关乎全局，表现了她的重要想法和远见卓

识。

人力资源部经理丹妮尔?罗伊斯顿给雇员做咨询，那些雇员对自己的事业发展不满意，她说，这是因为他们缺乏组织方面的处世才能。罗伊斯顿说，那些雇员们经常错误地以为，他们只要好好干活，就可以把自己送上“上升”的轨道。“我问这些沮丧的人他们是怎么宣传自己的，很悲哀，因为他们以为管理层有水晶球，会透过它看到他们的进步。”

在较小的或者所谓的平面组织，固定的职业规则很少，也没有森严的等级关系把员工同管理层严格区分开来，在这些组织中，出现在高层管理人员面前相对容易一些。科技领域的公司往往是平面的，主要因为这是个新兴的、快节奏的行业，并且许多决策必须迅速做出；它的领导人也往往是些比较年轻、跟雇员们年龄相近的人，又对正规的组织结构不太熟悉（或不太在意），这里的员工仅仅跟他们的顶头上司联系。

在比较大的公司，你不可能径直把头探进CEO的办公室，你必须通过一定的程序让人家知道你。要利用这些机会。我刚工作的时候，其中一项职责就是负责准备我部门两周一次的情况报告，这个报告要传送给公司的高层主管们。我不得不逐字逐句地求着我部门的同事，要他们把最新情况告诉我，这样我就可以把这些信息揉进我的报告里。他们忙于工作，忙得顾不上告诉上司们，他们做出了什么成绩！他们本应该求我把他们的名字写进报告里，这样，那些“大人物”才会知道他们的工作成效。这里需要明白的一点是，把好像忙忙碌碌的工作暂时放到一边并不难，真的，这是让别人知道自己的重要机会。

我喜欢罗伊斯顿跟我分享的秘诀，她建议别人，对那些能促进自己事业的人，要这样不留痕迹地自夸：

1．发送电子邮件，委婉地兜售自己的成绩，不过要伪装成情况报告的形式。

2．用文字表达取得的积极进展，可采用这样的语言表达，比如，“我给您汇报一下我们最新取得的进展……”

3．用文字提醒管理层应该注意的潜在风险。提出问题并写上姓名单位，这样你会因为通观“全局”而获得赞誉。

归根结底，你自己的事业要靠自己经营；保持与上层的沟通是确保你发展的一个关键要素。私人投资家凯西?艾略特告诉我，没有人会扛着事业的梯子送到你面前，把它靠在墙上，然后拉你上去。你想要爬上梯子，就得让人知道你的成绩——一所有的路子都向上。

成功的要求：要想上升，就一定要跟你上司的上司沟通。

克服畏惧

别管公司是否已经建立了与高层沟通的程序或公开政策，有的时候你必须创造机会，大胆、主动让人知道你。我早先根本就没有做过任何努力让自己出名。我把高层主管视若神明——避免目光交流，并把他们所说的每一句话都奉若圭臬。

有一年夏天，在达拉斯的美琳凯化妆公司总部，我是营销部的惟一

一名实习生。一天，我走进洗手间，看到销售总监正在洗手。没错，洗手间是个比较私密的地方，不过也是自我介绍的绝好地点。我本可以很轻松地说："嗨，您好，我是实习生艾米。"她很可能会问我是做什么工作的，然后我会跟她谈谈我所参与的某些有意思的项目，譬如对防皱产品进行比较分析和研究，以及撰写提供给顾客的整容录像节目。可是，由于我担心她没时间听我讲这些事情，我错过了这次机会，并且我的眼睛一直盯着地板，几乎是跑进最近的小隔间的。我甚至连轻轻的一句问候都没有说出来。当时，这样的沉默对于我来说太平常了，结果就是，除了我的顶头上司，没有人知道我一天是怎么过的。大家只知道我是那个整理文件、端茶递水的实习生，此外一无所知。

几年之后，我的胆子大了。第一商务公司是一个发展迅速的新兴公司，吸引了许多来自知名公司的高层主管。从我进入公司后不到一年半的时间，公司员工从原来150名左右发展到了4000多人，因此，从早期起就呆在第一商务公司的人，跟公司新的领导团队就不再用名字相互称呼以示亲切了。在新奥尔良参加完两年一度的客户会议后，我上了公司大巴，最前排的座位上，坐着上任才两周的公司新总裁，他的旁边有一个空位。许多员工从他身边径直走过，很可能是不敢坐在这位新老总旁边，并且也觉得没话可说，或者还担心自讨没趣。对我来说，这个空座位就意味着"让自己为人所知的机会"。我停了下来。"这儿有人吗？"我问道。他说："没有，请坐吧。"我做了自我介绍，然后我们开始聊起了我在公司的工作。他就我的客户询问我，于是我告诉他他们取得的成绩和面临的挑战。因为他刚来公司，我认为他希望多了解具体情况。在驱车参加客户答谢宴会的半个小时当中，他一直饶有兴趣地听我侃侃而谈。

我知道，在大巴上坐在总裁的旁边不会让我得到提升。不过这是一个难得的机会，能让高层领导听到我（四千人中的一员）的意见。通过利用这次偶然的机会，他把我的面孔和名字对上了号，我知道，在将来某个时候提到我的客户名字时，我的成绩会更容易得到认可。

一个月之后，我又一次碰到了这位总裁，他起先没有认出我来，不过在我再自我介绍后，他马上说："哦，想起来了，在新奥尔良的大巴上。你变样了。那时你的头发是直的，现在是卷的。"我打趣地说，我的客户问题太多了，搞得我头发都打卷了。从那之后，这就成了一个玩笑。每次在公司的聚会上见到他，他都会开玩笑地说："噢，看来我们有进步呀。你的头发又直了。"实际上，这不仅仅是句玩笑话。在随便开过玩笑后，他通常会对我在客户方面取得的具体突破表示祝贺，显然他已经有所耳闻。

成功的要求：要利用每一个意想不到的机会让自己在公司高层里有名。

设计一个简短精悍的介绍

一个简洁而令人难忘的介绍，蕴含着你的个性和能力，这对于你打造自己的品牌，获得更为广泛的认可，大有裨益。因为《学徒》节目，我往往被描绘成为了这样一个人，一个"有着南方魅力的无情商界女性"（引自美国全国广播公司网站）。我无法告诉你，有多少篇文章用过这样的描述，有多少人仍然会走过来对我说："你好，无情的商界女性。"对于电视来说，这样的描述很棒，不过，这不是我电视外想要的形象。令人难忘的介绍可以让你脱颖而出，不过一定要传达合适的讯息。如果你不想永远以无情，或甜蜜，或可爱，或宽厚而出名，那

么就赶快去构思你想要的介绍吧。

麦肯齐在一家抵押借贷公司工作，她有意识地要把自己塑造为一名高级咨询师，而不是普通的贷款员。每次跟给她生意的房地产经纪人讲话时，她都言简意赅地表明："我为高端买方提供优质、专门的方案，这些方案与其短期及长期金融和现金流动目标相适应。"这样有针对性的表白，让麦肯齐总是被介绍给她想寻求的高端客户。

我对自己经常见到的一件事困惑不解：我们大多数人在面试找工作的时候，会很自然地使用描述性的语言，清楚明了地表达自己的意图，可是一旦得到这份工作，走进办公室，我们很快就把那些话抛到了一边。可是，尽管我们可能已经向某几位雇用我们的人推销了自己和自己的形象，但我们还没有把自己推销给同事、客户和其他的高层管理人员。我们忘了许多同事对我们还不了解，在办公室，我们简短而精悍的介绍仍然有用。说到谈恋爱，我常开玩笑说，一旦两人确立了关系，男女关系中的"推销阶段"往往到此为止，也就是说，鲜花、卡片还有甜蜜的话语会骤减。如果要保持浪漫的恋情，就应该继续相互推销，工作关系也像这种男女之间的关系一样，永远不要停止推销自己。

要简单明了地传达你的业务介绍，或者想让自己怎么出名，一种方法是，想出一通电梯里的宣传，一个对你的工作或目前项目的15秒钟陈述，刚好是你跟CEO从一楼坐到十层，你的话就能够讲完。在这里，你简短精悍的专业介绍就派上大用场了。在电梯上碰到CEO的时候，我绝不会这样介绍自己："嗨，我是艾米?亨利，有着南方魅力的无情商界女性。"（想到这样说该有多滑稽，我就觉得难为情。）可是我会有备而说："嗨，我是艾米?亨利，一位战略合作客户经理，正在

争取全球的IBM广告业务。您可能已经知道了，就是因为我们提供的那个按照客户自行要求做的软件解决方案，IBM已经非常倾向于跟我们合作。看来我们跟“深蓝”会有一个长期的合作关系。”（深蓝（Big Blue）为IBM的绰号。——译者）

你描述自己工作的语气和措词，可以相当程度地反映出你的业务水平。当你巧妙地补充说，你的日常工作是如何影响公司的全局时（在我假想的电梯场景中，是与世界上最大的公司之一建立了牢固的关系），除了表现出你有应对日常工作的能力外，还表现出你胸怀公司的目标和前途。

成功的要求：一定要筹划、设计好，然后坚持用一个充分有力、言简意赅的介绍来表现你的职业个性。

讲故事

如果这种简短精悍介绍的方法对你不适用，还有一种方法就是讲故事，谈论你和你所作的事情。能表现我们活动的奇闻轶事，听起来生动有趣，并且可能是更令人难忘。表现你优点的故事，可以出自你的私人生活，也可以来自你的工作经历。如今，许多工作面试都要求你讲述自己的经历，比如，讲讲你解决一个问题或表现出创造力的事迹。要是你刚参加工作，还没有多少工作经验，私人生活的故事也不错。

我申请研究生院的时候，就用了讲述自己事迹的方法，这一招很奏效。要是等我知道了自己的美国管理学研究生入学考试（GMAT）分数，我的申请就会过期，并且起先我担心，自己标准化测试的分数不

够高，不一定能拿到足够的奖学金；我的实践测试总是排在###名之间，不够拿到全额奖学金。不管分数如何，我从来就不相信，一次标准化测试能够解释得了勤奋和竞争精神，那种我在工作中一直表现出的勤奋和竞争精神，而正是这种精神让我出类拔萃。我不知道，在申请中如何令人难忘而又是正面地去表达，尽管我的分数可能不像其他能拿到奖学金的申请者们那样高，可是我有那些高分者可能没有的东西：精力充沛，追求完美。我是怎么做的呢？对申请表中的一个问题，我用自己亲历的一个故事来回答，以表达自己的意思。大体上，我是这么写的：

我还记得头一次跑一英里的事。上高中的时候，我喜欢打排球，可是从来没参加过跑步比赛。一次，我们排球队输给了另一支球队，教练威胁说，如果我们不打败“那些差劲的家伙”，我们每输掉一分就必须跑一英里。当我们输了11分时，我慌了神。我不仅从没跑过一英里，而且我知道，就是让我绕跑道跑一圈，我都得歇好几回，还会气喘吁吁。我向来不擅长长跑；我只能短跑。教练跟我们做了个交易：如果我们能在九分钟之内跑完第一个一英里，我们就可以免除惩罚。为了达到她的要求，我在8分53秒的时候连喘带嘘地冲过了终点。我觉得自己好像跑了一场马拉松，并且从那以后，我决定把这项令人恐惧的运动变成我的新爱好。

我开始经常跑步，并且在上大学后开始参加集体跑步课程。我第一学期的“期末考试”就是跑5公里，我至今仍然认为这是我的一大成就！在以后的几年里，我坚持每天早上跑步，逐渐提高了自己的耐力，后来我还参加了好几次半马拉松比赛，并且参加了马拉松比赛的训练。凭着顽强的毅力，我克服了自己对长跑的恐惧，并且将长跑变成了自己的爱好。

我希望，自己对跑步从畏惧到热爱的故事，能表明我不怕吃苦，勇于克服自己的局限——无论是一英里，一次马拉松，还是一门会计课程。最后，我的测试成绩远比我预期的要高；我收到了面试邀请，并且我不仅被录取了，还获得了全额奖学金。在研究生院的时候，几位教授在一起开玩笑，并在课堂上叫我“连喘带嘘的跑步者”。一位教授甚至这样说：一次课堂作业“比第一个一英里还要难吗？”我那令人难忘的话语不仅让我得到了“工作”，而且还让我的“头儿们”认识了我。

表现职业才干的故事比比皆是——从体育运动到暑假工作，到家庭经历。你怎样在非职业环境中应对各种人和挑战，能有效地传达你在事业上的价值。

成功的要求：利用故事，以一种轻松难忘的方式传达和表现你的职业形象。

让着装表明你想如何出名，但不要因为你的着装而出名

你的着装是你的品牌的视觉表现形式。你穿着保守吗？有艺术气质吗？非常职业化吗？别穿得跟你想表达自己的意思相矛盾或不符合，尤其是当你正在努力建立信誉的时候。

第一印象

特别是当你刚到一家公司上班，着装宁可失之过于正式和朴素，也不要太随意、太张扬。曾在计算机行业做过主管的唐娜回忆说，她一直把自己惹眼的粉红色或亮红色的衣服放在一边，直到她因自己的专

长在那家保守的技术公司赢得了声誉。大胆的衣着意味着大胆的声明（“看我”或者“注意我”），因此，对你的外表太感兴趣，就会转移人们对你的知识见解的注意力。刚开始的时候，你要让自己的衣着跟大家融为一体，而不是独树一帜。唐娜声称，她总是穿着灰褐色的套装，枯燥得看上去缺乏个性特色，因此最终使得别人除了她的话之外，什么东西也不注意。

成功的要求：把时髦的服装留待你成名之后再穿。

克拉克?肯特的策略

当然，会有这样的日子，你没有穿着最职业的装束去上班；或者是你看起来挺不错，不过并非光彩照人。我敢说，也会有这样的日子，你在毫无准备的情况下，被叫去参加销售推介会，或者有机会跟你的老板或CEO共进午餐。有很多次，就因为穿得不够正式，我不得不推掉了这样临时的会议——这可都是让高层人士认识我的机会。如果穿得不舒服你就无法思考，那你不妨在办公室放一套备用衣服、一双鞋，这样你就可以片刻变身，从衣着寒碜变为光鲜迷人。（克拉克?肯特是美国漫画杂志、影片和电视剧中的人物，一个看似普通、文静的超人。——译者）

努力认识别人也让别人出名

当你努力让高层管理人员支持你的提升时，你也应该帮助你手下的人，以及甚至与你在公司同级别的人。为了利他的原因必须这样做，因为工作出色就应该得到认可；为了务实的原因必须这样做，因为建立关系网就是人们在事业上如何取得成功；为了个人的原因必须这样

做，因为让他人出名有助于让你自己出名。

真诚地关心

一个真诚的人会关心她的同事，并且不会像是在操作自动飞行器，或者机械地对待别的什么东西。尽管私人关系和工作关系之间应该有界限，可是跟雇员建立妥善的私人关系，不仅完全可以接受，而且也是一种有效的管理方式。同事们会感激你的关心，并且你会认为既是一个有人情味的人，又是个职业女性。

哪怕让你的工作关系稍稍带一点人情味，也会大大地有助于改善沟通和增进他人的业绩。毕竟，人们往往是愿意为自己爱戴和尊敬的上司卖力。如果不能自然而然提起兴趣，而你又的确不是那种人，那种对同事工作之余的生活很少关心的人，你应该明白，你没有必要对他们的生活经历了如指掌，或者要花无数的时间跟他们聊聊自己的婚礼、刚出生的小孩、或者新买的跑车。只要找点你们的共同点，或至少你觉得聊起来很自然的话题就可以，譬如他们毕业的大学，他们支持的球队，或新出生的小宝宝怎么样。

一旦你获得了信息，就别忘了它。首先，问根本没有小孩的人他们的小孩怎么样了，或者问一个同性恋者他的妻子怎么样，没有什么事情比这更让人尴尬、更虚情假意的了。我相信，你一定跟这样的家伙约会过，尽管你告诉过他无数次你是在哪里长大的，可他就是记不住。

细节会让人觉得受到了赏识，感到被铭记在心："你儿子小瑞安最近怎样？"我问一个律师，最近我刚向他咨询过一个案子；"玛格丽塔酒

生意做得怎么样？”我问最近碰到的一位业务主管；“最近又买什么新玩意了？”我问我们公司的一位开发员，他是个喜欢夸耀技术设备的人；“你的瑜伽练得怎么样了？”我问在商店碰到的一位熟人；“还爱着黄绿色的大众汽车呢？”最近跟我一位老同事打招呼时开玩笑说。

当然，问一问别人没有火箭科学那么尖端高深，可是我见过很多的经理，他们对每天跟自己一起工作的同事，什么事都不想关心。工作可能不是很私人的事情，但是想真诚地关心，并向他人表达这种关心，有助于你建立并维持良好的人际关系，让你名声斐然。

成功的要求：让别人知道他们是因为你而出名。

宣传别人的才能

夸奖别人，那么别人也会夸奖你。不只是人们乐意听到正面的反馈（正如你一样），正面的反馈也会让大家都知道，你是个有感召力的领导，并且会让你手下的人信任你。即使你不管理人，你仍然应该认识到，要尽力承认同事们的出色工作。实际上，主动的夸奖往往是最让人开心的。比如，营销部经理劳伦经常推荐别人。她竭力称许别人的专业技能，并且把这些人和需要他们的人联系到一起：

这种推荐有工作上的（“我朋友是位很有才华的按揭贷款代理人”），也有私人交往上的（“我知道有个人，他刚从你要去参观的那座希腊小岛回来”），我总是会随后给双方都发一封电子邮件，为两个人牵线搭桥。这样，我不仅跟被推荐的人建立了关系，而且我也发现，自己在事业上也经常得到别人的提携。

作为项目经理人，我经常给公司上上下下或者针对性地发送电子邮件，宣扬我们团队取得的成绩。当然，我会把团队成员都写在电子邮件上，并且一一列举他们的名字——“亚当对于现场的软件运行提出了有见地的意见；杰米在应用软件的设定上发挥了重要的作用；金提供了优质的客户服务；琼尼对用户进行了一流的培训；切斯和他的小组开发的用户软件完美无缺；还有，我们的执行监管安迪提供了优秀的指导和升级支持。”我通常不会在信件中提到自己的贡献，而是让我团队的成绩为我讲话。不仅我们团队的成员对这些电子邮件很感激，而且我也总能听到高层主管对我的祝贺。我作为一个领导得到了荣誉，而我的团队成员则因为他们的贡献得到荣誉。一句忠告：千万千万要提你上司的功劳，这样你的上司才不会觉得你是越级，或者要抢他或她的工作（即便你有这样的企图）。

成功的要求：不要低估夸奖别人的价值。这对他们和你都有好处。

你为自己赢得了名气——拥抱它！

最终，你将因自己的才能、智慧和充满创意的点子而出名，人们会因此信任你，也会因为你项目完成得出色、问题解决得好而夸奖你。现在听听这个：防止激动贬低赞扬！女性总是这么做。有人对我们说：“你看起来光彩照人！”我们会说：“噢，别提了，我的头发都没做呢。”他们说：“祝贺你赢得了这个客户。”我们回答：“噢，没什么，我不过是运气好而已。”这种躲避夸奖的女性本能会适得其反，表现得很不自信，会抹煞掉你所有让自己出名的努力。要训练自己，强迫自己，只要简单回答“谢谢你”就行了。工作是你做的，荣誉和赞誉都是你应得的——接受它。

我受到褒奖的时候也很不自在，所以我故意说反话：“噢，接着说，接着说……”或者“噢，亲爱的，要常常夸我呀。”这比“噢，别说了”更好。你只是想得到你应该得到的，你并不真想要夸奖不再来，对吧？我知道我不想。

结语

我不希望你改变自己的本色。本书中的有些观点，即使好像跟你在工作中的为人风格大相径庭，也不要让那些不舒服的感觉使你先入为主。我讲的这些技巧不是要你改变自我，而是恰恰相反。

在写这本书的过程中，有个礼拜天我去教堂，听布道者跟会众讲了一则寓言，寓言最后以下面的《圣经》诗句作结："种子落在沃土，生长起来，结实百倍"（《路加福音8：8》）。它让我想起了自己二十多年前写下的一篇故事。

这是我写的第一本书，但是，这并不是我第一次尝试发表自己的作品。在11岁上六年级的时候，我写过一篇作文，是关于一朵花的故事。而我的祖母，因为我老师的鼓励，把这篇文章寄给了多家出版社，结果只收到几封委婉的退稿信。不久前，祖母把她这些年一直保存着的这篇故事寄给了我，它那天真无邪的主题感动了我，也正好切合这本书。这就是我1984年写的那篇作文：

三月的一天，我正漫步蓝莓大街，当时我看到一株美丽的花儿。每天我都要从旁走过对它歌唱。一天，当我走过给它唱歌的时候，它说，"我爱你。"我说，"什么？""我爱你，"它说。"每天，你走过我的身旁还给我唱歌，因此那让我非常幸福而美丽。"

大约一连四个月，我每天都经过它身旁，然而有一天，那株花不见了。我在心里想："一定是有人把它摘走了。"等我往家走的时候，我发现它躺在阴沟里，在一包枯草和死花旁边。我捡起它，把它带回

家，然后栽下它。

那株花长啊长，直到九月里一个非常寒冷的日子，它死了。我把它埋在了后院旁边。几个月过去了，终于又是三月。我正在外面踢足球，突然看到，在我葬花的地方冒出了一枝嫩芽。我太高兴了，我的朋友，那棵花，又活了！

简单的故事简单的寓意：像花儿一样，事业必须培育。成功的事业不会一夜之间就发芽。你的事业是一个过程，一个在一生的历程中慢慢展开的过程，而且就像水之于一株花，本书中的技巧，就是你事业成长的养料。作为一个商界女性，它们应该成为你日常工作的一部分，融入每一项工作以及工作中的每一天。讲出来，站上前，让自己出名，有助于你事业兴旺；建立关系可以扩大你的关系网；尊重自己的价值可以助你成功；处事客观而不感情用事可以培养职业精神；利用你固有的女性特点使自己不失根本，忠实于自我。

坚守你的根本，即坚守使你成其为你的才能和个性，这才是关键。我不希望你改变自己的本色。所以，本书中的有些观点，即使好像跟你在工作中的为人风格大相径庭，也不要让那些不舒服的感觉使你先入为主。这些技巧不是要你改变自我，而是恰恰相反。本书中的一点一滴，都是关于播种和收获你现有的技能，以及确保你因自己的才能、付出的时间和精力而得到回报。在你成长的道路上，它会赋予你力量，让你成为一个更好、更强的你自己。

在你一生的历程中，你的事业会经历许多的季节，而整个这些季节里，你不仅必须适应不断变化的环境——同事们的个性、各种陈规老套、办公室文化、经济变化，而且还必须把握自己的事业发展。要想

事业有成，那就是我们每个人都需要具备的素质。我祝愿你事事成功，并希望你兴旺发达。

结语

我不希望你改变自己的本色。本书中的有些观点，即使好像跟你在工作中的为人风格大相径庭，也不要让那些不舒服的感觉使你先入为主。我讲的这些技巧不是要你改变自我，而是恰恰相反。

在写这本书的过程中，有个礼拜天我去教堂，听布道者跟会众讲了一则寓言，寓言最后以下面的《圣经》诗句作结："种子落在沃土，生长起来，结实百倍"（《路加福音8：8》）。它让我想起了自己二十多年前写下的一篇故事。

这是我写的第一本书，但是，这并不是我第一次尝试发表自己的作品。在11岁上六年级的时候，我写过一篇作文，是关于一朵花的故事。而我的祖母，因为我老师的鼓励，把这篇文章寄给了多家出版社，结果只收到几封委婉的退稿信。不久前，祖母把她这些年一直保存着的这篇故事寄给了我，它那天真无邪的主题感动了我，也正好切合这本书。这就是我1984年写的那篇作文：

三月的一天，我正漫步蓝莓大街，当时我看到一株美丽的花儿。每天我都要从旁走过对它歌唱。一天，当我走过给它唱歌的时候，它说，"我爱你。"我说，"什么？""我爱你，"它说。"每天，你走过我的身旁还给我唱歌，因此那让我非常幸福而美丽。"

大约一连四个月，我每天都经过它身旁，然而有一天，那株花不见了。我在心里想："一定是有人把它摘走了。"等我往家走的时候，我发现它躺在阴沟里，在一包枯草和死花旁边。我捡起它，把它带回

家，然后栽下它。

那株花长啊长，直到九月里一个非常寒冷的日子，它死了。我把它埋在了后院旁边。几个月过去了，终于又是三月。我正在外面踢足球，突然看到，在我葬花的地方冒出了一枝嫩芽。我太高兴了，我的朋友，那棵花，又活了！

简单的故事简单的寓意：像花儿一样，事业必须培育。成功的事业不会一夜之间就发芽。你的事业是一个过程，一个在一生的历程中慢慢展开的过程，而且就像水之于一株花，本书中的技巧，就是你事业成长的养料。作为一个商界女性，它们应该成为你日常工作的一部分，融入每一项工作以及工作中的每一天。讲出来，站上前，让自己出名，有助于你事业兴旺；建立关系可以扩大你的关系网；尊重自己的价值可以助你成功；处事客观而不感情用事可以培养职业精神；利用你固有的女性特点使自己不失根本，忠实于自我。

坚守你的根本，即坚守使你成其为你的才能和个性，这才是关键。我不希望你改变自己的本色。所以，本书中的有些观点，即使好像跟你在工作中的为人风格大相径庭，也不要让那些不舒服的感觉使你先入为主。这些技巧不是要你改变自我，而是恰恰相反。本书中的一点一滴，都是关于播种和收获你现有的技能，以及确保你因自己的才能、付出的时间和精力而得到回报。在你成长的道路上，它会赋予你力量，让你成为一个更好、更强的你自己。

在你一生的历程中，你的事业会经历许多的季节，而整个这些季节里，你不仅必须适应不断变化的环境——同事们的个性、各种陈规老套、办公室文化、经济变化，而且还必须把握自己的事业发展。要想

事业有成，那就是我们每个人都需要具备的素质。我祝愿你事事成功，并希望你兴旺发达。